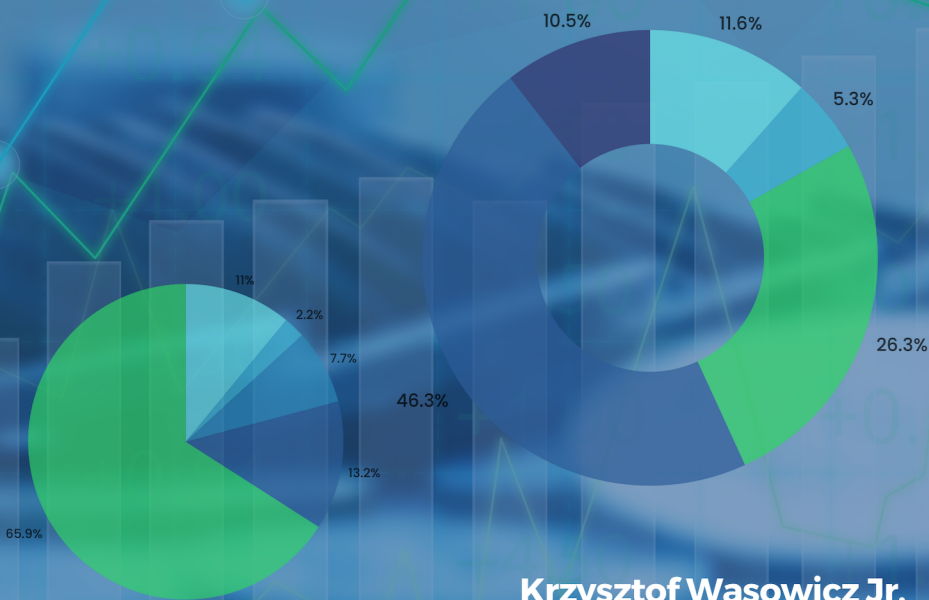


# Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw komunalnych oraz pozostałych jednoosobowych spółek miejskich na przykładzie Krakowa



Krzysztof Wąsowicz Jr.  
Krzysztof Wąsowicz Sr.

KRAKÓW 2024



Ocena sytuacji finansowej  
przedsiębiorstw komunalnych  
oraz pozostałych jednoosobowych  
spółek miejskich  
na przykładzie Krakowa



Krzysztof Wąsowicz Jr.

Krzysztof Wąsowicz Sr.

Ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstw  
komunalnych oraz pozostałych jednoosobowych  
spółek miejskich na przykładzie Krakowa

Kraków 2024

Recenzent:

dr hab. Andrzej Madera, prof. AWS

© Copyright by Krzysztof Wąsowicz Jr., Krzysztof Wąsowicz Sr., Kraków 2024

ISBN 978-83-67620-23-9 (książka w oprawie miękkiej)

ISBN 978-83-67620-24-6 (on-line pdf)

Wydawnictwo:

Attyka s.c. J. Jagła, W. Skrzypiec

ul. W. Żeleńskiego 29, 31-353 Kraków

[www.attyka.net.pl](http://www.attyka.net.pl)

# Spis treści

Wprowadzenie .....	7
<b>I. Istota i znaczenie gospodarki komunalnej .....</b>	<b>11</b>
I.1. Przedsiębiorczość komunalna we współczesnym mieście .....	11
I.2. Organizacja działalności komunalnej w gminie .....	14
I.3. Formy prowadzenia komunalnej działalności gospodarczej .....	20
I.4. Modele organizacji gospodarki komunalnej w mieście .....	29
<b>II. Metody badania sytuacji finansowej przedsiębiorstw komunalnych oraz pozostałych spółek miejskich .....</b>	<b>37</b>
II.1. Rodzaje źródeł finansowania komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej .....	37
II.2. Mierniki oceny kondycji finansowej komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej .....	47
II.3. Metody badania sytuacji finansowej komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej i innych jednoosobowych spółek miasta .....	54
<b>III. Charakterystyka uwarunkowań determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw komunalnych oraz pozostałych spółek miasta Krakowa .....</b>	<b>69</b>
III.1. Wpływ polityki budżetowej w Krakowie na sytuację finansową nieefektywnie zarządzanych krakowskich przedsiębiorstw komunalnych .....	69
III.2. Indywidualny wskaźnik zadłużenia, czyli miernik oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego, który faktycznie determinuje obecną sytuację finansową spółek miejskich .....	71
III.3. Charakterystyka komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej oraz pozostałych jednoosobowych spółek miasta Krakowa .....	73
<b>IV. Analiza wskaźnikowa danych finansowych jednoosobowych spółek miasta Krakowa .....</b>	<b>83</b>
IV.1. Struktura kapitałowo-majątkowa .....	83
IV.2. Płynność finansowa w spółkach miejskich w Krakowie .....	103
IV.3. Zadłużenie spółek miejskich w Krakowie .....	108

IV.4. Sprawność działania przedsiębiorstw komunalnych w Krakowie .....	115
IV.5. Rentowność przedsiębiorstw komunalnych w Krakowie .....	126
<b>V. Podsumowanie i wnioski – konkluzja generalna .....</b>	<b>146</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>152</b>



## Wprowadzenie

Podstawą każdej gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego jest budżet. W oparciu o jego zapisy jednostka realizuje ustawowe cele swojego funkcjonowania. Odpowiednie przygotowanie budżetu – uwzględniające potrzeby społeczne i gospodarcze gminy – jest zasadniczym obowiązkiem prezydenta. Podstawowe zasady przygotowania oraz opracowania budżetu zawarte są w ustawie o finansach publicznych. Niezależnie od ustawowych wymogów, opracowanie budżetu powinno uwzględniać zasady planowania i zarządzania. Zachowanie czysto administracyjnego modelu gospodarowania finansami jest niewystarczające w świetle wyzwań, przed jakimi stoją jednostki samorządu terytorialnego. Odpowiednia analiza możliwości finansowych gminy daje podstawę do wyznaczania kierunków rozwoju i strategii działań gminy zarówno w perspektywie budżetowej, jak i poza nią. Budżet gminy to podstawowy plan finansowy, łączący dochody i wydatki związane z realizacją zarówno zadań własnych, jak i zleconych. Jest to akt zarządzania gospodarką finansową gminy, a zarazem instrument realizacji polityki gminy. Obligatoryjnym elementem uchwały budżetowej jest przedstawienie wydatków związanych z wieloletnimi programami inwestycyjnymi oraz wyodrębnienie wydatków na finansowanie poszczególnych programów. „Wykorzystywanie budżetu jako instrumentu zarządzania wymaga, poza wydłużaniem okresów, na które planuje się dochody i wydatki oraz stałego monitorowania przebiegu zjawisk finansowych i dokonywania oceny realności ujętych w budżecie zadań. Budżet jako instrument zarządzania powinien być budowany na różne sposoby, przy udziale profesjonalistów, budowany na zasadzie jawności i po konsultacjach społecznych”<sup>1</sup>. Ważnym podkreślenia jest, że w polskim prawie o finansach publicznych istnieje obowiązek wyodrębnienia wydatków bieżących i majątkowych. Zarządzanie finansami gminy można zdefiniować jako bardzo złożony proces, polegający na podejmowaniu przez jej organy stanowiące i wykonawcze wielu różnych wzajemnie powiązanych działań oraz decyzji służących maksymalizacji ekonomicznych i społecznych efektów, zgodnie z przyjętymi celami bieżącymi i strategicznymi.

W tej monografii dokonano oceny zarządzania finansami sektora publicznego gminy miasta Krakowa w kontekście spółek miejskich. Dokonano próby weryfikacji hipotezy, że decyzje, instrumenty i podejmowane ryzyka przez obecne władze miejskie w efekcie mogą prowadzić do znaczącej degradacji finansów miejskich, które opierają się na przestarzałych instrumentach finansowych.

<sup>1</sup> S. Owsiak, *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2017, s. 337.

Dla sprawnego funkcjonowania systemu, poprzez odgórne zapobieganie dublowaniu kompetencji i rozmywania odpowiedzialności za podejmowane decyzje przez poszczególne komponenty systemu, konieczne jest określenie zakresu władztwa każdego z nich. Inne kompetencje decyzyjne i realizatorskie winny zostać przydzielone na poziomie planisty – wydziały Urzędu Miasta Krakowa, a inne na poziomie władz jednostek odpowiedzialnych za kreowanie podaży usług komunalnych. Na przykładzie krakowskim ten problem jest dodatkowo skomplikowany poprzez istnienie szczebla pośredniego pomiędzy właścicielem – gminą a przedsiębiorstwami komunalnymi, jakim jest grupa kapitałowa Krakowskiego Holdingu Komunalnego (KHK). Jest to wynikiem procesu ewolucji systemu zarządzania gospodarką komunalną w Krakowie. Dzięki procesom przemian i odejścia od form organizacyjnych działalności komunalnej, charakterystycznych dla nierynkowych sposobów zarządzania gospodarką, w postaci na przykład zakładów budżetowych, osiągnięto szczebel pośredni organizacji struktury komunalnej, funkcjonującą sieć przedsiębiorstw – działających pod postacią spółek prawa handlowego, odpowiedzialnych za realizację zadań poszczególnych sektorów gospodarki komunalnej. To pierwszy w Polsce podmiot mający status Podatkowej Grupy Kapitałowej (PGK). KHK to podmiot, którego rola w zarządzaniu podmiotami gospodarki komunalnej powinna przenieść je w nowy wymiar. Powinna umożliwiać sterowanie procesami modelowania rozwoju przedsiębiorstw, jak i całości sektora komunalnego w sposób strategiczny. KHK powinno stanowić pośrednie narzędzie władz miasta, zdolne do samodzielnego kreowania polityki gospodarczej sfery komunalnej. W ujęciu makroekonomicznym KHK posiada zdolność do alokacji zasobów kapitałowych podmiotów komunalnych pomiędzy poszczególnymi sektorami ich aktywności gospodarczej w sytuacji spadku rentowności branżowych źródeł finansowania i inwestycji. Niestety, w praktyce kooperacja podmiotów tworzących krakowski holding w obszarze operacyjnym oraz pomocniczym praktycznie nie istnieje. Na bazie rozważań o niewykorzystanym optymalnie holdingu w Krakowie nasuwa się stwierdzenie, o którym obecne władze miejskie nie mają wyobrażenia – zwiększeniu skuteczności działania podmiotów odpowiedzialnych za dostarczanie lokalnych dóbr publicznych i świadczenie usług użyteczności publicznej sprzyja rozwój partnerskich powiązań.

W Krakowie ze względu na niezdecydowanie władz miasta, co do dalszego rozwoju i kierunku ewolucji systemu, powstaje bieżąca potrzeba zapewnienia funkcjonowania całości struktury w istniejących realiach ekonomicznych, przy spełnianiu przez nią żądań właściciela – miasta o charakterze kreowania dóbr użyteczności publicznej w sposób uniemożliwiający pokrycie kosztów ich wytworzenia. W praktyce sprostanie tym żądaniom przez często niekompetentne zarządy poszczególnych spółek komunalnych

musi doprowadzić do zwijania substratu majątkowego posiadanych zasobów organizacyjnych, poprzez ich zwyczajne przejadanie na realizację celów polityki miasta. Ewentualnie do wzrostu poziomu zadłużenia operacyjnego poszczególnych spółek. Ze względu na opisane powyżej ograniczenia musi zostać stworzony mechanizm umożliwiający autoweryfikację oczekiwań właściciela – miasta względem realizatorów zadań gospodarki komunalnej w stopniu odpowiadającym ich realnym możliwościom, a nie realizacji nieefektywnych, nieumiejętnie zarządzanych projektów i bezsensownym ponad miarę zadłużaniem miasta.



# I. Istota i znaczenie gospodarki komunalnej

## I.1. Przedsiębiorczość komunalna we współczesnym mieście

Przedmiotem tego rozdziału jest próba określenia roli samorządu lokalnego jako moderatora stosunków gospodarczych, zachodzących w jego przestrzeni gospodarczej. Wnioskiem wynikłym z analizy jego roli jest postulat stosowania zasad polityki zrównoważonego rozwoju we wszystkich dziedzinach życia społeczno-gospodarczego. Zasadą wynikającą z niezależności samorządu jest samodzielne ponoszenie odpowiedzialności za efekty prowadzonej polityki rozwoju. Możliwe jest, że zaprojektowane przedsięwzięcia uniemożliwią rozwój czynników przestrzeni gospodarczej, zahamują je lub, co jest zdecydowanie pożądane, zagwarantują rozwój. Kwestią swobody wyboru społeczności lokalnych jest wola zdecydowania się na zaostrzenie lub ograniczenie wymagań dla czynników stymulujących rozwój. Zależy to od wyrażonej w sposób polityczny zgody przedstawicieli mieszkańców na mniejszy lub większy zakres swobody i charakter prowadzonej na terenie gminy działalności gospodarczej. Oznacza to kształtowanie profilu lokalnej przestrzeni gospodarczej, zgodny z wolą mieszkańców, określających na przykład: przemysłowy, handlowy, turystyczny lub rolniczy profil danej gminy. Oczywiście jest to wypadkowa wielu czynników, niektóre z nich, zwłaszcza naturalne, w znacznym stopniu determinują gospodarczy charakter określonej przestrzeni. Jednakże możliwość pozostawienia swobody zdefiniowania społeczno-gospodarczego profilu obszaru zamieszkiwania jest bez wątpienia wyznacznikiem społeczeństwa obywatelskiego oraz demokratyzacji życia.

W trakcie prowadzonych rozważań na postawione pytania: czy gmina jest przedsiębiorcą i na jakiej podstawie może podejmować działalność gospodarczą? – opowiedziano się za koncepcją pozytywną, zakładającą wskazanie polskiego ustawodawstwa, w którym przewidziano sytuacje i formy prowadzenia działalności gospodarczej przez samorząd terytorialny. Dążąc poprzez swoje działania, gmina musi samoograniczać się, działając zgodnie z poszanowaniem reguł gry rynkowej tylko w tych sferach gospodarowania i tylko w stopniu niezbędnym dla zapewnienia zaopatrzenia w dobra publiczne, na wymaganym przez ich destynariuszy poziomie lub, co bardziej korzystne, stwarzać uwarunkowania do generowania przez podmioty obecne w danej przestrzeni gospodarczej składników tych dóbr, których dostarczanie jest powinnością gminy względem jej mieszkańców. Jest to problematyka

posadowienia gminy w przestrzeni gospodarczej jako właściciela, wytwórcy dóbr publicznych – powszechnie dostępnych lub zleceńodawcy na rynku usług publicznych. Zagadnienie to ociera się o przyjęcie określonego modelu samorządu terytorialnego w kraju, który zakłada dostosowywanie form życia społeczności lokalnej do przemian społeczno-gospodarczych. Powyższe rozważania doprowadzają do wniosku, że nieodzownym wyznacznikiem podejmowania działalności gospodarczej przez samorząd terytorialny jest stwierdzenie zgodności planów z kryterium publicznego charakteru zamierzeń gospodarczych. Oznacza to, że zasadą jest wydawanie publicznych pieniędzy na cele publiczne, a nie „pompowanie” ich na cele przeznaczone dla wąskiego kręgu odbiorców. Jest to jeden z czynników świadczący dobitnie o charakterze gospodarczej działalności samorządu jako łańcucha naczyń połączonych, gdzie samorząd jest zobligowany do lokalizowania (odkrywania) lokalnego interesu publicznego, w którego imieniu prowadzi swoją działalność. Władze samorządowe nie powinny w żadnej mierze przyczyniać się do kreowania tego zjawiska, pożądanym może być natomiast jego ukierunkowywanie. Zagrożenie związane z wyznaczaniem przez podmioty władzy publicznej kategorii pojęciowych interesu publicznego jest znaczne i może prowadzić do wycofania się państwa, a przynajmniej administracji jako jego przedstawiciela, z poszanowania zasad gospodarki rynkowej i rządzących nią praw. Dlatego też wszelka aktywność ekonomiczna gminy musi być ukierunkowana na realizację zadań publicznych, z zastosowaniem środków o maksymalnie niepublicznym charakterze. Gmina działając w swojej przestrzeni gospodarczej, musi pamiętać, że jej aktywność gospodarcza nie jest obojętna dla przestrzeni gospodarczych innych gmin.

Z kwestią gospodarowania jednostek gminnych i realizowania za ich pośrednictwem określonych inwestycji o komunalnym charakterze wiąże się problematyka finansowania działalności publicznej w lokalnej przestrzeni gospodarczej. W tym rozdziale zaprezentowano kilka modeli rozwiązań organizacji i funkcjonowania systemu, które determinują poszczególne modele finansowania realizacji określonych zadań publicznych.

Prowadząca działalność gospodarczą gmina jest samoistnym dysponentem swojego majątku, posiada możliwość swobodnego, ale zgodnego z jego społeczno-gospodarczym przeznaczeniem, wykorzystywania. Tak zagwarantowana konieczność realizacji zadań publicznych o charakterze komunalnym jest podstawową determinantą poczynań władz gminy. Problematyka, złożonej z wielu dziedzin gospodarowania składnikami mienia komunalnego, działalności gospodarczej gmin napotyka na komplikacje natury organizacyjnej. Znalezienie wystarczających środków na pokrycie całości zapisanych w budżecie zamierzeń jest sprawą nadzwyczaj skomplikowaną. Poszukiwanie możliwości poprawy sytuacji poprzez lepsze gospodarowanie

posiadanym majątkiem i wykorzystywanie maksymalnie szerokiej gamy jego składników, celem aktywizacji ekonomicznej jak największej liczby dziedzin gospodarki gminy, jest koniecznością jej decydentów. Dlatego też gminy posiadające zdywersyfikowane składniki majątku, rozbite na poszczególne działy gospodarki komunalnej powinny, po przekształceniu substratów majątku w spółki prawa handlowego, rozważyć możliwość przeprowadzenia ich konsolidacji (zgodnie z koncepcją archipelagu – przedstawioną w dalszej części tej książki), w ramach struktury powiązań np. o charakterze holdingowym. Daje to możliwość zapewnienia funkcjonowania całej sfery użyteczności publicznej w ramach jednego przedsiębiorstwa. Powodem, dla którego struktura powiązania holdingowego jest nadzwyczaj korzystna dla rozwiązywania problemów wynikających z potrzeb gospodarki komunalnej jednostek samorządu terytorialnego, jest zdolność tej formacji gospodarczej do koncentrowania pod wspólnym szyldem składników potencjału gospodarczego, w sposób zapewniający zachowanie w stanie nienaruszonym struktur samodzielnych podmiotów prawnych, wchodzących w jej skład<sup>2</sup>.

Omawiając całość rozważań o gospodarowaniu gmin w ich przestrzeniach gospodarczych, nasuwa się ostateczna refleksja o konieczności stosowania zunifikowanych form prowadzenia działalności gospodarczej w sposób zgodny ze społeczno-gospodarczym przeznaczeniem substratów majątku i zasadami gospodarki wolnorynkowej, na której oddziaływanie wystawione są gminne podmioty gospodarujące. Zapewnienie dopasowania gospodarowania mieniem komunalnym w sposób korespondujący z jego otoczeniem w lokalnej przestrzeni gospodarczej, znajduje najwłaściwszy wyraz w formowaniu składników tego majątku w postaci spółek kodeksu handlowego.

Zdefiniowanie tytułowego pojęcia tego rozdziału „przedsiębiorczość komunalna” wymaga doprecyzowania. Zarówno pojęcie „przedsiębiorczość” i odnoszące się do niego określenie przymiotnikowe „komunalna” są doskonale znane każdemu z czytelników. Pierwsze można tłumaczyć jako „kreatywność”, „wytwórczość”. Drugie pojęcie znaczy „wspólna”, „powszechna”, poprzez tłumaczenie znaczenia kontekstu anglojęzycznego odpowiednika słowa *community*. Stworzone w ten sposób wyrażenie sugeruje istnienie zjawiska dającego się określić jako „powszechna wytwórczość” lub „wspólne gospodarowanie”. W tłumaczeniu na język angielski wyrażenia tytułowego uzyskujemy: *Municipial Enterprise*, ujmując opisowo gospodarowanie majątkiem publicznym prowadzone w imieniu i na rachunek wspólnoty samorządowej. Pomoc znaczeniowa języka angielskiego wydaje się konieczna z uwagi na kontekst historyczny przymiotnika „komunalna” w języku polskim, wskazujący na **publiczne pochodzenie**. Czyli znaczeniowo

<sup>2</sup> T. Ostrowski, K. Wąsowicz, *Przedsiębiorczość komunalna*, Wydawnictwo Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Kraków 2003, s. 265-285.

wyrażenie „przedsiębiorczość komunalna” można rozumieć jako gospodarowanie „mieniem publicznym”. Intencją autorów jest wykształcenie u odbiorców opracowania nowego jakościowo zakresu pojęciowego rozumienia zjawiska przedsiębiorczości majątkiem publicznym. Zdaniem autorów zasady umożliwiające funkcjonowanie przedsięwzięć gospodarczych generowanych przez podmioty publiczne są takie same, jak dla gospodarowania majątkiem prywatnym. Wynika to z istnienia jednej sfery rozliczeń gospodarczych – otoczenia rynkowego wykształconego przez przestrzeń ekonomiczną danej jednostki podziału terytorialnego kraju.

Wyrażone w ramach tego rozdziału zainteresowanie tematyką gospodarowania jednostek samorządu terytorialnego przez formy przedsiębiorstw komunalnych znajdzie rozwinięcie w następujących rozdziałach, odnoszących się do przedsiębiorstwa komunalnego w koncepcji *smart city*.

## **I.2. Organizacja działalności komunalnej w gminie**

Charakterystyczne jest, że podejmowanie działalności gospodarczej o charakterze wybitnie dochodowym przez gminę, niepowiązanym z celami publicznymi a prowadzonym dla zapewnienia finansowania tym celom, uznawane jest za przekroczenie granic działania w interesie publicznym, gdyż jest pozbawione legitymacji prawnej. Właściwe natomiast jest takie modelowanie przestrzeni gospodarczej, aby przez rozwój i wzrost aktywności gospodarczej uzyskiwać powiększone wpływy do budżetu danej jednostki samorządu terytorialnego. Niemieckie ustawodawstwo szczebla federalnego skonstruowało zasadę, że warunki, których administracja musi przestrzegać w celu spełnienia wymogu zgodności z prawem podejmowanych przedsięwzięć, muszą zawierać konieczność realizacji celu publicznego. Poprzez podjęcie działalności w określonej sferze lub dla zmiany zakresu działania lub struktury własności podmiotów prowadzących określoną działalność musi być wskazany cel publiczny podejmowanej działalności. Specyfiką niemieckiego podejścia do działalności administracji w sferze publicznej jest eliminacja działań podejmowanych dla zysku z kategorii działalności komunalnej. Jest on oczywiście dopuszczalny, ale jako działalność poboczna, niejako pomocnicza, prowadzona jedynie w celu zgromadzenia funduszy na cel właściwy. Podobnie w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej doktryna interesu publicznego zakłada, że jego realizacja nie jest inwokacją do zapewnienia powszechnego dobrobytu a procesem, który zapewnia stosowanie przez podmioty władzy publicznej określonej sekwencji działań na gruncie publicznym o charakterze ekonomicznym, przy uwzględnieniu rachunku ekonomicznego. W praktyce jednak amerykańskie prawo jest zdominowane przez orzecznictwo Sądu Najwyższego, które zakłada pewną



powierzchność stosowania interesu publicznego jako kryterium działań administracji publicznej. Bowiem wszelkie działania administracji mają jako warunek zaistnienia realizację celów publicznych, a przez to rozumienie ich w tak szerokim ujęciu doprowadza w efekcie do rozmycia tego wymogu. Jest to w realiach *self-government* pogląd łatwy do zaakceptowania, ale nie znajdujący potwierdzenia na gruncie polskim<sup>3</sup>.

Władze lokalne mają obowiązek raczej „odkrywania” lokalnego interesu publicznego niż jego „kreowania”. W praktyce przejawia się to poprzez realizację programu określonych decydentów, którzy formułują zadania dla administracji w taki sposób, aby przeprowadzić ich realizację w formach „obiecanych” społeczności lokalnej w trakcie np. kampanii wyborczej.

Rola i skuteczność władz gminy w realizacji lokalnego interesu publicznego jest w dużym stopniu uzależniona od woli i działań administracji centralnej. Rząd w planowaniu rozwoju społeczno-gospodarczego kraju powinien ograniczać do stopnia niezbędnego zakres, w jakim gminy obarczone zostaną realizacją zamierzeń ogólnopństwowych w określonych ich właściwością terytorialną częściach. Gmina powinna na pierwszym planie posiadać wizję rozwoju poprzez rozwój lokalnej przestrzeni społeczno-gospodarczej.

Przedsięwzięcia realizowane przez podmioty komunalne w danej gminie powinny w swojej istocie zakładać zysk. Kwestią otwartą jest stosunek osiąganego zysku do celów określonych interesem publicznym. Pewne jest, że uzyskiwanie zysku celem finansowania przedsięwzięć komunalnych jest dla członków lokalnej wspólnoty samorządowej korzystne. Problem powstaje wówczas, gdy gmina osiąga zysk z działalności gospodarczej, którą prowadzą lub mogłyby prowadzić w równym stopniu podmioty prywatne. Odbieranie wartości dodanej, ściąganie jej z rynku przez publiczne podmioty gospodarujące jest bardzo krótkowzroczne. Taka praktyka może doprowadzić do ograniczenia aktywności gospodarczej w danym rejonie. Bezsprzecznie wypracowywanie zysku jest immanentną cechą wszelkiej działalności gospodarczej. Tak zwane gospodarowanie po kosztach własnych jest w rzeczywistości działalnością sprowadzającą się do zrównoważenia kosztów wytworzenia i amortyzacji z ceną. Gmina prowadząca działalność gospodarczą we wszelkich przewidzianych sferach działalności komunalnej jest zobowiązana ustawowo do racjonalnego gospodarowania zakończonego dodatnim wynikiem ekonomicznym. Charakterystyczne dla podmiotów publicznych jest dość specyficzne rozumienie kategorii zysku, jest on jedynie wyznacznikiem, drogą prowadzącą do zapewnienia środków wymaganych interesem publicznym. A zatem sam zysk z projektowanego przedsięwzię-

<sup>3</sup> T. Jedynek, K. Wąsowicz, *The Relationship between Efficiency and Quality of Municipally Owned Corporations: Evidence from Local Public Transport and Waste Management in Poland*, “Sustainability” 2021, 13 (17), 9804.

cia nie może być dla samorządu wystarczającą determinantą do podjęcia działalności. Każda z planowanych czynności gospodarczych musi wynikać z potrzeb określonych lokalnym interesem publicznym. Działania gospodarcze podejmowane przez gminę muszą zawsze mieć związek z zadaniami gminy w sferze publicznej. Podmioty publiczne są zobowiązane zakończyć określoną działalność nakierowaną na potrzeby publiczne w przypadku, gdy podmioty prywatne posiadają potencjał umożliwiający ich zaspokojenie. Specyfiką polskiego samorządu lokalnego jest silna pozycja ekonomiczna gminy jako przedsiębiorcy na tle innych podmiotów we własnym obszarze. Prowadzi to do naturalnej w takiej sytuacji dominacji podmiotów komunalnych na określonych segmentach rynku, na przykład transportu publicznego lub gospodarki odpadami komunalnymi<sup>4</sup>. Taka sytuacja może prowadzić do ograniczenia aktywności gospodarczej na danym obszarze, co w efekcie oznacza zmniejszenie podstawowych źródeł dochodów państwa i jego jednostek, jakimi są wpływy z podatków. Pętla, która w ten sposób powstaje, może doprowadzić do sytuacji, gdy państwo lub samorządy będą musiały przejąć na siebie całość ciężaru wytwarzania określonych dóbr lub usług publicznych. Jest to oczywiste odwrócenie koncepcji współczesnego państwa demokratycznego, którego podstawowym zadaniem jest subsydiarność względem wszystkich zdolnych do progresji podmiotów. Ustawa o gospodarce komunalnej zakłada, że warunkiem podejmowania działalności gospodarczej poza sferą użyteczności publicznej jest występowanie niezaspokojonych potrzeb na rynku lokalnym oraz czynnik bezrobocia, który w znacznym stopniu wpływa na poziom życia danej wspólnoty samorządowej<sup>5</sup>.

Należy przyjąć, że nie ma przeszkód w prowadzeniu przez jednostki samorządu terytorialnego oraz ich podmioty organizacyjne działalności gospodarczej, której immanentnym elementem jest zysk. Działalność ta, a zwłaszcza jej wyniki muszą uwzględniać realizację zadań publicznych będących wykładnikiem lokalnego interesu publicznego. Każde z podejmowanych przedsięwzięć powinno prowadzić w sposób minimalnie pośredni do realizacji celów publicznych. Gmina jako agregat lokalnej wspólnoty samorządowej ma na względzie zbiorowy interes stanowiący połączenie pragnień członków lokalnej wspólnoty samorządowej do korzystania w pożądanym stopniu z dóbr generowanych przez podmioty komunalne działające na rynku usług publicznych. Jedynie ten argument może służyć za usprawiedliwienie

<sup>4</sup> K. Wąsowicz, S. Famielec, M. Chełkowski, *Gospodarka odpadami komunalnymi we współczesnych miastach*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 24-30.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997 nr 9, poz. 43 z późn. zm.).

do ograniczenia wyników rachunku ekonomicznego na rzecz osiągnięcia celów społecznie pożądaných.

Dla gminy, będącej podmiotem władzy publicznej, podstawą działalności jest maksymalizacja dobra publicznego przy minimalnym obciążeniu wywołanymi w tym procesie stratami podmiotów prywatnych. Bardzo często w lokalnej przestrzeni gospodarczej powstaje sytuacja, gdzie w interesie publicznym celowe jest powstrzymanie się gminy lub częściowe albo całkowite wycofanie się z prowadzonej działalności gospodarczej. Konstrukcja uprawnienia gminy do prowadzenia działalności gospodarczej wynika wprost z ustawy o gospodarce komunalnej, która nakłada na nią obowiązki publiczne. Dzięki konieczności realizacji tych zadań gmina może, prowadząc swoją działalność gospodarczą, pomijać interes gospodarczy innych podmiotów, wynikający z prawa wolności gospodarczej. Zasadnicze znaczenie przy określaniu realizacji zadań publicznych przez podmioty komunalne lub prywatne ma kontrola wyników tych działań z punktu widzenia ich zgodności z lokalnym interesem publicznym. Uwzględniając powyższe rozważania, można stwierdzić, że każde działanie gospodarcze prowadzone przez sektor komunalny, które wykracza poza ramy lokalnego interesu publicznego, należy uznać za szkodliwe dla funkcjonowania lokalnej gospodarki. Wynika to z faktu sztucznego kreowania popytu na istniejącą podaż usług, które niekoniecznie zgłoszone zostałyby przez rynek. Związki, sprzeczności, ogólnie rozumiane wzajemne relacje pomiędzy interesem podmiotów prywatnych a komunalnych (publicznych) działających w lokalnej przestrzeni komunalnej składają się na jej ogólny obraz gospodarczy. Wkraczanie przez gminę i jej jednostki organizacyjne w sferę stosunków cywilnoprawnych powinno mieć na względzie interes publiczny, a konkretnie użyteczność publiczną danego zamierzenia. Nasuwa się pytanie, jak należy rozumieć pojęcie użyteczność publiczną w kontekście działalności gospodarczej podmiotów komunalnych. Według K. Wąsowicza wyróżniamy następujące cechy przedsięwzięcia użyteczności publicznej<sup>6</sup>:

- 1) zaspokajanie przez określoną działalność potrzeb podstawowych i powszechnie odczuwalnych,
- 2) występowanie u odbiorców korzyści zewnętrznych z prowadzenia określonej działalności,
- 3) ograniczenie suwerenności konsumenta oraz odejście od wyznaczania cen rynkowych,
- 4) wysoka kapitałochłonność i udział kosztów stałych w nakładach ponoszonych na działalność bieżącą,

<sup>6</sup> K. Wąsowicz, *Efektywność przedsiębiorstw użyteczności publicznej lokalnego transportu zbiorowego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018, s. 22-24.

- 5) niepodzielność, trwałość i długowieczność tworzonej infrastruktury, jej nierozzerwalny związek z określonym terenem,
- 6) publiczny charakter własności składników wykorzystywanego majątku oraz publiczny charakter sprawowanego nad nim zarządu.

Podstawą dla zdefiniowania pojęcia użyteczności publicznej jest określenie dwóch płaszczyzn, na których znajduje ono zastosowanie, są to determinanty społeczno-ekonomiczne oraz ograniczenia techniczne określonych inwestycji. Pierwsze z tych czynników są to wyznaczniki kreujące zdolność do powstawania zapotrzebowania na określoną usługę publiczną przez zgłaszających ją uczestników lokalnej przestrzeni gospodarczej, drugie stanowią realną możliwość stworzenia odpowiedniej infrastruktury umożliwiającej rozwój warunków do kreacji odpowiedzi podażowych na zgłaszane postulaty popytowe. Zakres samego pojęcia „użyteczności publicznej” zawiera się w zakresie pojęciowym „interesu publicznego”, wynika to z dominacji interesu publicznego i jego pierwotnego charakteru dla wszelkich dążeń o charakterze publicznym<sup>7</sup>. Innymi słowy interes publiczny determinuje użyteczność publiczną, zwłaszcza w sferze lokalnej. Użyteczność publiczna jest wynikiem zapotrzebowania zgłaszanego przez czynniki kreujące zapotrzebowanie na dobra publiczne. W gospodarce rynkowej dobra i usługi są wykorzystywane w sposób jednostkowy przez podmioty indywidualne nawet w przypadku, gdy tak pojęta konsumpcja ma charakter masowy. Dostępność do oferowanych przez rynek produktów ma charakter rywalizacji o charakterze determinowanym w formie popytu efektywnego. Określenie publicznego charakteru określonych dóbr umożliwia wyłączenie ich spod działania mechanizmu rynkowego. Problem odpowiedniego dopasowania wachlarza dóbr oferowanych przez podmioty komunalne do potrzeb lokalnej wspólnoty samorządowej jest zagadnieniem znajdującym wyraz w działalności władz określonej jednostki samorządu terytorialnego. Kwestia użyteczności publicznej działań podmiotów komunalnych komplikuje się dodatkowo w przypadku prowadzenia działalności w sferach uznawanych za tak zwane monopole naturalne. Zagadnienie to znajduje swoje źródło przede wszystkim w charakterze i rodzaju zaspokajanych potrzeb. Podstawą do wyznaczenia tych z pozoru naturalnych monopoli jest interes państwa ujmowany w kategoriach zysku, bezpieczeństwa lub bytu państwowości. Podstawowym makroekonomicznym wyznacznikiem przy kreowaniu tego rodzaju monopoli jest zjawisko znane pod pojęciem ekonomii skali, a ściślej korzyści skali. Zjawisko to sprowadza się do takiego zwymiarowania projektowanej inwestycji, aby przy ograniczeniu konkurencji osiągnąć zbliżony do całkowitego stopień nasycenia rynku w jego określonym segmencie. Monopole naturalne znajdują oparcie w ograniczeniach technologicznych realizowanych inwestycji. W realiach

<sup>7</sup> T. Ostrowski, K. Wąsowicz, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 56.

gospodarczo-społecznych przeciętnej polskiej gminy trudno jest znaleźć miejsce dla na przykład dwóch dostawców wody, prądu itp. W praktyce bariera wejścia na rynek nowego inwestora przy istniejącej i funkcjonującej już infrastrukturze, na przykład wodociągowej lub transportowej, jest nieopłacalna. Właśnie z tych względów określone sfery działalności gospodarczej są w sposób naturalny zmonopolizowane przez sektor publiczny<sup>8</sup>.

Na terenach zurbanizowanych, silnie zmonopolizowanych w sferze dostarczania dóbr lub usług publicznych, mamy do czynienia przeważnie z jednym podmiotem, najczęściej o charakterze komunalnym, dominującym w określonym segmencie rynku. Taki stan rzeczy ma swoje dobre i złe strony, są to bez wątpienia korzyści skali jako pozytywy (a to w kontekście interesu publicznego może być różnorako definiowane) oraz negatywy w postaci wzrostu kosztów określonego segmentu rynku wynikłego z zaburzonego rachunku ekonomicznego. Być może metodą umożliwiającą eliminację czynników negatywnych jest kontrolowane wprowadzenie czynnika konkurencji. Najprościej, bo przy minimalnych nakładach, realizuje się to w formie przetargów. Umożliwia to zachowanie przez podmioty publiczne całej sfery działalności gospodarczej we własnym władaniu, przy jednoczesnym wprowadzeniu pierwiastka konkurencji. Ma to zastosowanie przy realizacji części większych inwestycji, których podwykonawstwo można zlecić podmiotom zewnętrznym (najczęściej występuje w gospodarce odpadami komunalnymi). Można też wykorzystać nowoczesne metody zarządzania przez cele, stosując ideę controllingu i korporacyjny charakter struktur gospodarczych o dużej koncentracji kapitału i potencjału. Stworzenie takiego relacyjnego modelu gospodarowania o charakterze archipelagów, w konkretnych sferach zaangażowania władzy publicznej, umożliwia partycypację podmiotów prywatnych w stopniu, w którym mogą one współpracować z dużym partnerem, jakim jest przeważnie gmina w postaci przedsiębiorstwa komunalnego. Problematyka ta zostanie opisana bardziej szczegółowo w dalszej części tego rozdziału, odnoszącej się do modeli organizacyjno-funkcjonalnych w sferze dostarczania usług komunalnych. Zasadniczo monopole naturalne powstają w sferach o charakterze tych potrzeb komunalnych, które mają charakter potrzeb podstawowych, to jest potrzeb umożliwiających egzystencję człowieka w określonych realiach cywilizacyjnych. Problem rozgraniczenia charakteru takich potrzeb jest natury cywilizacyjnej i jego poziom oraz charakter wynika pośrednio ze stopnia rozwoju danej społeczności oraz z konieczności zapewnienia zbiorowego dostępu za pomocą masowych, wolno dostępnych nośników. Ma to zapewnić możliwie szeroką dostępność oraz zdolność regeneracji nośników do świadczenia określonych usług w sposób ciągły, powtarzalny i zgodny z wymogami stwarzanymi przez podmioty sfery społeczno-gospodarczej

<sup>8</sup> K. Wąsowicz, S. Famielc, M. Chelkowski, *Gospodarka...*, op. cit., s. 24.

danego terenu. Można sformułować tezę, że popyt na usługi komunalne w określonej gminie jest funkcją ogółu czynników wyznaczających poziom aktywności gospodarczej podmiotów, które tę aktywność tworzą. Im bardziej rozwinięta jest określona aktywność gospodarcza w gminie, pod względem poziomu technologicznego oraz zamożności, tym bardziej wysublimowane i złożone będą postulaty popytowe zgłaszane względem podmiotów komunalnych realizujących rynek na określone dobra.

### **I.3. Formy prowadzenia komunalnej działalności gospodarczej**

Zmiany ustrojowe w naszym kraju na przełomie lat 1989/1990 wprowadziły nowy ład ekonomiczny. Zgodnie z artykułem 6 ustawy z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym<sup>9</sup> do zakresu działania gminy należą wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu lokalnym, niezastrzeżone ustawami na rzecz innych podmiotów. Jeżeli ustawy nie stanowią inaczej, rozstrzygnięcie w tych sprawach należy do gminy. Oznacza to, że wszystkie sprawy publiczne o znaczeniu gminnym, tzn. lokalnym, a nie zastrzeżone w drodze regulacji ustawowych do właściwości innych podmiotów, przynależą gminie jako lokalnej korporacji terytorialnej. Artykuł 7 tej ustawy określa, że zaspokajanie zbiorowych potrzeb wspólnoty należy do zadań własnych gminy. Oznacza to w praktyce prowadzenie przez gminę działalności o charakterze użyteczności publicznej. Ustawy określają, które zadania własne gminy mają charakter obowiązkowy. Przekazanie gminie w drodze ustawy nowych zadań własnych wymaga zapewnienia koniecznych środków finansowych na ich realizację w postaci zwiększenia dochodów gmin. Z ustawodawstwa prawa materialnego, konkretyzującego obowiązki poszczególnych organów władzy publicznej, wynikają zadania i związane z nimi wydatki. Naturalną konsekwencją takiego ukształtowania ustrojowej pozycji gminy jest przekierowanie odpowiednich strumieni finansowych do budżetów jednostek samorządu terytorialnego zgodnie z przekazywanymi kompetencjami. Zadania własne są finansowane z dochodów własnych i subwencji, natomiast zadania zlecone budżetowane są w postaci dotacji celowych lub za pomocą środków wskazanych w porozumieniach o przekazaniu kompetencji. Organy administracji publicznej wykonują powierzone im zadania, zwłaszcza zadania własne samodzielnie i według nakreślonych w drodze własnych potrzeb i oczekiwań – prerogatyw. Ustawy kształtujące ustrój samorządu w Polsce umożliwiły jego podmiotom zachowanie znacznej swobody, co do sposobu realizacji zadań i wydatkowania środków na nie. Organy jednostek samorządu terytorialnego na gruncie pol-

<sup>9</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. 2001 nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).

skim mogą uzasadnić podjęcie określonych działań koniecznością realizacji powierzonych zadań publicznych. O ile bowiem gmina realizując zadania z zakresu użyteczności publicznej, z rzadka natrafia na objawy kompleksowej konkurencji, to w przypadku zadań wykraczających poza tę sferę regułą jest wchodzenie w kolizję z podmiotami gospodarującymi. Przewaga, jaką posiada gmina będąca przeważnie najbogatszym „przedsiębiorcą” w swojej przestrzeni gospodarczej, nabiera dodatkowego wsparcia w postaci narzędzi prawotwórczych znajdujących się w gestii samorządu.

Decydując się na taką działalność władze gminy, celem uniknięcia możliwości ograniczenia wolności działalności gospodarczej podmiotów niepublicznych w drodze nawet przypadkowych decyzji administracyjnych, powinny prowadzić ją poprzez formy spółek prawa handlowego, dając innym podmiotom możliwość rywalizowania w grze rynkowej z przeciwnikiem o podobnych zdolnościach prawnych.

Należy uznać, że ograniczenia wolności gospodarczej stworzone w ustawach są pożądane w przypadkach, gdy odnoszą się do sfery cywilnoprawnej działalności gospodarczej samorządu. Można określić je mianem pozytywnych. W tej części przestrzeni gospodarczej samorząd nie może uzyskiwać przewagi nad innymi uczestnikami rynku dzięki swojej pozycji. Pogląd ten zasługuje też na krytykę w postaci zasady określającej, że podstawą gminnych działań gospodarczych musi być norma prawa administracyjnego oraz że gmina powołana jest do zaspokajania zbiorowych potrzeb wspólnoty. Skłania to do stwierdzenia, że wolność gospodarcza w określonej przestrzeni gospodarczej może zostać podporządkowana interesowi publicznemu lokalnej wspólnoty samorządowej<sup>10</sup>. Jednak tylko w granicach niezbędnych do zabezpieczenia potrzeb zbiorowości na niezbędnym poziomie maksymalnie nieuciążliwym dla podmiotów, których kosztem konkretne działanie się odbywa. Dla zilustrowania prawdziwości tej tezy może posłużyć przykład wywłaszczenia terenów prywatnych na cele inwestycji publicznych. Niezbędnym elementem takiego procesu jest konieczność wykorzystania określonych przestrzeni, przy niemożności lub znacznej uciążliwości skorzystania przez gminę z innych rozwiązań. Takie działanie musi być związane z właściwym odszkodowaniem.

Dlatego też powołanie lub przystąpienie przez gminę do spółki, która za podstawowy cel ma działalność komercyjną w rozumieniu dochodowym, wykracza poza zadania o charakterze użyteczności publicznej, a ich zakres nie może wykraczać poza prawem dozwolonym w ustawodawstwie szczególnym. Prawdą jest, że starannie wypełniająca swe zadania gmina może celem aktywizowania lokalnej przestrzeni gospodarczej stosować ulgi i pomoc

<sup>10</sup> J. Famielec, M. Kożuch, K. Wąsowicz, *Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019, s. 70-75.

dla przedsiębiorców nawet w formie bezpośredniego dokapitalizowania, poprzez wykup udziałów lub akcji i nie będzie to stanowiło naruszenia wolności gospodarczej. Prowadzenie przez gminę działalności gospodarczej w formie angażowania się w spółki prawa handlowego nie może prowadzić do powiększenia majątku gminy w postaci wzrostu wartości udziałów lub akcji albo wyprowadzania zysku wyłącznie, bowiem jest to cel pośredni, podstawą działania tych podmiotów jest polepszenie oferowanych usług. W wyniku prowadzenia danej spółki musi wystąpić efekt w postaci kreacji nowej jakościowo formy działalności w sferze publicznej, do której gmina została powołana.

Gmina nie jest bezpośrednio uwikłana w procesy gospodarcze, realizuje swoją aktywność w postaci jednostek i samorządowych zakładów budżetowych, które pomimo wyodrębnienia majątkowego, organizacyjnego i finansowego nie posiadają osobowości prawnej. Użytkują na swoje potrzeby osobowość prawną konkretnej jednostki samorządu terytorialnego. Przez takie ukształtowanie podmiotowości prawnej tych form aktywności gminnej nie mają one możliwości gospodarowania na własny rachunek. Podmioty te zapewne nie są przedsiębiorcami w rozumieniu artykułu 4 ustawy Prawo przedsiębiorców.

Są to formy prowadzenia działalności gospodarczej o charakterze budżetowym. Cechą charakteryzującą te formy prowadzenia działalności gospodarczej jest pokrywanie kosztów swojej działalności z uzyskiwanych dochodów własnych, z zachowaniem zasady pokrywania swoich wydatków z budżetu gminy i przekazywania uzyskiwanych dochodów do tego budżetu. Jest to zwyczajna działalność budżetowa prowadzona w oparciu o środki przeznaczone w budżecie i w ramach tych środków lub może to być działalność prowadzona na własny rachunek danej jednostki organizacyjnej gospodarującej w formie samorządowego zakładu budżetowego<sup>11</sup>.

Samorządowy zakład budżetowy to jednostka organizacyjna sektora finansów publicznych, która odpłatnie wykonuje wyodrębnione zadania użyteczności publicznej, a koszty swojej działalności pokrywa z dochodów własnych. Dodatkowo może otrzymywać z budżetu dotacje przedmiotowe, dotacje celowe na zadania bieżące, finansowane z udziałem środków z Unii Europejskiej oraz dotacje celowe na finansowanie inwestycji. Może również otrzymywać dotacje podmiotowe. Podstawą gospodarki finansowej zakładu budżetowego jest roczny plan finansowy, obejmujący przychody i wydatki stanowiące koszty działalności, stan środków obrotowych, stan należności oraz zobowiązań i rozliczenia z budżetem. Samorządowy zakład budżetowy jest powiązany z budżetem jednostki samorządu terytorialnego metodą netto. Oznacza to włączenie do budżetu tylko wyniku finansowego.

<sup>11</sup> K. Wąsowicz, *Efektywność...*, op. cit., s. 50-60.



Nadwyżka odprowadzana jest do budżetu; w przypadku osiągnięcia straty jest ona pokrywana poprzez dotację. Samorządowy zakład budżetowy nie ma osobowości prawnej<sup>12</sup>.

Należy zauważyć, że te formy prowadzenia gospodarki przez jednostki samorządu terytorialnego umożliwiają prowadzenie działalności gospodarczej, celem realizacji zadań publicznych w sposób nieuwzględniający rachunku ekonomicznego. Prowadzenie działalności na ryzyko i rachunek gminy będącej organem założycielskim określonej jednostki organizacyjnej prowadzącej powierzona jej działalność definiuje pomijanie rachunku ekonomicznego przy ich funkcjonowaniu. Jest to bardzo wygodna forma prowadzenia działalności gospodarczej celem realizacji zadań publicznych. Umożliwia wydatkowanie określonych w uchwale budżetowej kwot na konkretne cele, bez uwzględnienia warunków i zapotrzebowania stwarzanego przez rynek. W praktyce przejawia się to w ścisłym wydatkowaniu środków na przewidziane w budżecie cele. Tyle ile zostanie na coś przeznaczone – ma zostać wydane. Jest to korzystne dla realizacji celów publicznych, bowiem umożliwia prowadzenie działalności komunalnej przez gminy w sposób bardzo sformalizowany i czytelny dla opinii publicznej. Na przykład określenie dotacji w budżecie dla przedszkoli miejskich lub samorządowych zakładów budżetowych gminy umożliwia określenie jakości ich funkcjonowania przez ich destynariuszy.

Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej<sup>13</sup> określa „(...) zasady i formy gospodarki komunalnej jednostek samorządu terytorialnego polegające na wykonywaniu przez te jednostki zadań własnych, w celu zaspokojenia zbiorowych potrzeb wspólnoty samorządowej,” oraz przedmiot zagadnienia gospodarki komunalnej „... obejmuje w szczególności zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności w drodze świadczenia usług powszechnie dostępnych”. Artykuł 2 ustawy określa zasadnicze formy prowadzenia przez jednostki samorządu terytorialnego gospodarki komunalnej, są to: samorządowe zakłady budżetowe oraz spółki prawa handlowego.

Zasadniczo zamierzając podjąć prowadzenie działalności gospodarczej, organa stanowiące określonej jednostki samorządu terytorialnego mają do wyboru dwie formy. Pierwszą z nich jest prowadzenie działalności przez sam samorząd w imieniu własnym, bezpośrednio w postaci komunalnego zakładu budżetowego lub pośrednio pod postacią spółek prawa handlowego. Drugą formą jest pośrednie prowadzenie działalności przez samorząd. W tym

<sup>12</sup> M. Sadowy, *Problemy przekształceń własnościowych w sektorze komunalnym*, [w:] *Zmiany w sektorze publicznym: Aktorzy, Dylematy, Efekty (Doświadczenia Francji i Polski)*, Z. Grzymała (red.), Oficyna Wydawnicza SGH, s. 247.

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997 nr 9, poz. 43 z późn. zm.).

przypadku gospodarowanie prowadzone przez samorząd sprowadza się do wyszukania odpowiedniego podmiotu, któremu powierza się prowadzenie określonej działalności. Kwestią dyskusyjną jest, czy taki sposób prowadzenia działalności poprzez zlecenie jej faktycznego wykonywania podmiotowi zewnętrznemu niepowiązanemu funkcjonalnie z gminą, należy uznawać za formę działalności komunalnej. Można przyjąć, że zdecydowanie tak, wynika to z ustawy o gospodarce komunalnej, gdzie w artykule 3 ustęp 1 umieszczono zapis o możliwości powierzenia przez jednostki samorządu terytorialnego wykonywania zadań z zakresu gospodarki komunalnej w drodze umowy na zasadach ogólnych, przy zastosowaniu przepisów o zamówieniach publicznych. Gmina decydując się na podejmowanie działań w określonej sferze przestrzeni gospodarczej, funkcjonuje na zasadach ogólnych, a tym samym może sama zdecydować, czy będzie pełnić rolę właściciela, wytwórcy dóbr publicznych, czy też zostanie zleceniodawcą na rynku tych usług. Zasadność wyboru każdej z tych form jest uwarunkowana wieloma czynnikami o charakterze społeczno-ekonomicznym, ich znaczenia nie można przeceniać, bowiem każda decyzja władz gminy o podjęciu aktywności gospodarczej w określonym zakresie jest wynikiem konieczności realizacji określonych zadań, do których realizacji powołano samorząd<sup>14</sup>.

Podstawowym czynnikiem warunkującym wybór jest wielkość i przeznaczenie określonego produktu komunalnego. W zależności od liczby prognozowanych odbiorców danego dobra lub usługi należy zastosować najkorzystniejszą formę działalności. Zdecydowanie najprostsza jest forma prowadzenia działalności w postaci komunalnego zakładu budżetowego. Zasadą funkcjonowania komunalnych zakładów budżetowych jest zapewnienie określonego stopnia samodzielności gospodarczo-finansowej, przy zachowaniu kontroli nad jego funkcjonowaniem.

Drugą formą prowadzenia działalności gospodarczej jest prowadzenie jej pod postacią spółki prawa handlowego. W sferze użyteczności publicznej taka forma postaci działalności gospodarczej może być prowadzona jedynie w kształcie spółki o charakterze kapitałowym. To właśnie spółka o charakterze kapitałowym, akcyjna lub z ograniczoną odpowiedzialnością jest kwintesencją możliwych do wykorzystania form działalności gospodarczej. Wynika to z zasady zapewnienia gwarancji obrotu tak powołanym podmiotom. Jednorodność i gwarancje systemu prawnego istniejące przy powoływaniu takich spółek zapewniają innym uczestnikom obrotu dostęp do informacji o gminnym podmiocie gospodarczym w sposób równy z innymi. Jest to warunek zapewnienia spójności systemu gospodarczego w określonej przestrzeni gospodarczej, co w wymiarze lokalnym często niesie walor równouprawnienia uczestników rynku. Dodatkowo należy stwierdzić, że oblig

<sup>14</sup> K. Wąsowicz, *Efektywność...*, op. cit., s. 55-60.

korzystania z form spółki przy podejmowaniu działalności gospodarczej przez samorząd nie jest wcale ograniczeniem jego praw podmiotowych, a jedynie właściwym ukierunkowaniem przez ustawodawcę modelowania przejawów aktywności gospodarczej jednostek samorządu terytorialnego w swoich lokalnych przestrzeniach gospodarczych oraz w konsekwencji umiejscowienie powołanych tak podmiotów w gospodarce państwa. Wyrazem tego jest zapewnienie uniwersalności danej spółki gminnej z innymi. Samorząd jako założyciel-właściciel spółki może swobodnie dysponować jej udziałami/akcjami w sposób korzystny z punktu widzenia jego interesów publicznych, jak i ekonomicznych. Gwarancją przejrzystości obrotu zaangażowanym majątkiem publicznym są prawne wymogi stawiane spółkom. Dodatkowo w ten sposób powstaje kolejne źródło kontroli działalności jednostek samorządu terytorialnego, poprzez kontrolę prawidłowości funkcjonowania i gospodarowania jej podmiotów. Gmina uczestnicząca w procesach gospodarowania za pomocą spółek prawa handlowego nie naraża się na zarzuty nieprzebrzegania praw gospodarki rynkowej. Zasadą jest konieczność przestrzegania prawa, przez powołane w takiej postaci składniki majątkowe lokalnej wspólnoty samorządowej. Należy pamiętać, że spółki gminne stanowią wyraz jej aktywności gospodarczej prowadzonej na rzecz członków wspólnoty, poprzez wspólne mienie będące jej własnością<sup>15</sup>.

Podsumowując tę część rozważań o roli spółek prawa handlowego, jako standardowych narzędzi prawa obrotu gospodarczego dostępnych dla jednostek samorządu terytorialnego, należy stwierdzić, że spółka prawa handlowego – szczególnie w postaci spółki o charakterze kapitałowym – stanowi najdoskonalszą formę prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostkę samorządu terytorialnego dla celów publicznych. Generalnie stosowanie formy spółki w działaniach gospodarczych przez podmioty komunalne jest naturalną konsekwencją „urynkowienia” gospodarki. Możliwość kontroli wyniku finansowego funkcjonowania określonej spółki daje jasny pogląd na stan określonego sektora gospodarki komunalnej gminy. Jest to bardzo ważne dla czytelności funkcjonowania mechanizmów wyłaniania i sprawowania władzy publicznej w wymiarze lokalnym, bowiem „wiadomo, ile coś rzeczywiście, realnie kosztuje”. Stanowi to możliwość prowadzenia realnej polityki budżetowej w gminie, gdyż wiadomo, ile trzeba dopłacić do faktycznego zapewnienia realizacji określonej usługi publicznej<sup>16</sup>.

Coroczny wynik finansowy spółki komunalnej jest wypadkową jej wydolności ekonomicznej w odniesieniu do faktycznego zapotrzebowania na oferowane usługi. Popyt generowany w określonej sferze lokalnej przestrzeni

<sup>15</sup> T. Ostrowski, K. Wąsowicz, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 80-85.

<sup>16</sup> K. Wąsowicz, *Assessment of the efficiency of municipal companies based on local collective transport*, „Zarządzanie Publiczne/Public Governance”, 2018, 2 (44), s. 56-70.

gospodarczej odzwierciedla się w postaci zainteresowania oferowaną gamą usług oraz zgłaszaniem postulatów na kreowanie ich nowych jakościowo form. W przypadku stwierdzenia stałej niewydolności jednostek komunalnych do zapewnienia wymaganych usług publicznych na określonym poziomie i w wystarczającym stanie ilościowym celowe jest rozważenie możliwości zdecydowania się na zmianę formy organizacyjnej tych podmiotów. W tym przypadku może nastąpić przekształcenie pozycji gminy z orientacji aktywnej w przestrzeni gospodarczej – właściciela wytwórcy dóbr publicznych, na sposób pasywnego kreowania stosunków gospodarczych w postaci – zlecenia dostaw usług publicznych. W tym miejscu należy zaznaczyć, że usługi publiczne kształtujące codzienne oblicze życia członków lokalnej wspólnoty samorządowej stanowią w realiach gospodarki rynkowej taki sam produkt, jak wszystkie inne dobra na rynku. Oczywiście jest, że porównanie dóbr publicznych w postaci na przykład bezpieczeństwa publicznego z dobrami rynkowymi w rodzaju „sportowego samochodu”, natrafia na problematykę skali i określenia kryteriów porównawczych. Jednakże z perspektywy mieszkańca gminy lub podmiotu, będącego uczestnikiem stosunków gospodarczych w lokalnej przestrzeni gospodarczej, występowanie takich zjawisk jak ład, porządek i bezpieczeństwo jest warunkiem oczywistym i konkretyzującym występowanie zdolności do kreacji dodatniego wyniku ekonomicznego w danej przestrzeni gospodarczej. Innymi słowy występowanie podstawowych dóbr określanych przez ustawodawcę jako publiczne jest czynnikiem stanowiącym infrastrukturę społeczno-gospodarczą w danej gminie. W przedstawionym powyżej kontekście ujawnia się rola, jaką posiada właściwa, to znaczy skuteczna forma organizacji sposobu generowania podaży dóbr publicznych w określonej przestrzeni gospodarczej.

Ustawodawca zawarł w ustawie o gospodarce komunalnej<sup>17</sup> konstrukcję prawną zasady powierzania wykonywania zadań z zakresu gospodarki komunalnej. Może to nastąpić w drodze umowy, z zastosowaniem wymogów zawartych w przepisach o zamówieniach publicznych. Zadania z zakresu gospodarki komunalnej mogą być powierzane osobom fizycznym, osobom prawnym, a także jednostkom organizacyjnym nieposiadającym osobowości prawnej. W przypadku gmin o charakterze małych społeczności lokalnych ustawa daje możliwość wykorzystywania czynników produkcyjnych dostępnych na danym terenie. Przejawia się to na przykład zlecaniem określonym osobom fizycznym cząstkowych zadań związanych z utrzymaniem pasa drogowego w stanie zdatnym do użytkowania w warunkach zimowych albo powierzaniem obsługi sieci kanalizacji w gminie miejskiej firmie zdolnej do udźwignięcia tego ciężaru. Ważne jest, aby przebieg procesu powierzania

<sup>17</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997 nr 9, poz. 43 z późn. zm.).

wykonywania usług lub dóbr był niezakłócony. Samo powierzenie następuje w drodze umowy cywilnoprawnej zawartej między gminą jako zleceniodawcą a podmiotem zobowiązującym się do przyjęcia powierzonych zadań. Oczywiście jest to rozwiązanie bardzo korzystne dla gminy – zleceniodawcy. Posiada ona możliwość wyboru podmiotu odpowiedzialnego za realizację powierzanych zadań. Daje to pełną kontrolę nad prowadzeniem gospodarki komunalnej władzom gminy. Gmina będąc jedynym odbiorcą zamówionych usług, staje się faktycznym monopolistą strony popytowej. Ograniczeniem jej swobody postępowania jest stopień uzależnienia się od konkretnego dostawcy. Gmina może przekazać zadanie wymagające zezwolenia jedynie podmiotowi, który takowe już posiada. Jest to pewne ograniczenie zasady swobody zawierania umów, wynikające jedynie z wymogów prawa materialnego. Jest ono zasadne, bowiem trudno wyobrazić sobie na przykład prowadzenie gospodarki odpadami o charakterze specjalnym przez podmiot do tego nieprzystosowany.

Podsumowując tę część monografii poświęconą rozważaniom na temat form prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostki samorządu terytorialnego, a konkretnie gminy, należy podkreślić obecność stale aktualnego problemu określenia swobody zakresu komercyjności przedsiębiorczości komunalnej. Stopień komercyjności gminnej gospodarki komunalnej nie zależy bezpośrednio od rozwikłania tego zagadnienia, może jednak w sytuacjach krytycznych niepotrzebnie komplikować przejrzystość zagadnień. Po drugie komercyjność form gminnej aktywności gospodarczej jest nieunikniona, a regulacja dopuszczalności jej stopnia wynika z poziomu akceptowalności zagadnienia przez opinię publiczną lokalnej wspólnoty samorządowej. Gmina sama decyduje się na wypełnianie spoczywających na niej zadań w sposób najbardziej odpowiadający jej mieszkańcom, wyrażony w formie wyboru określonego ugrupowania sprawującego władzę. Problem roli przedsiębiorczości komunalnej w lokalnych przestrzeniach gospodarczych należy rozpatrywać w kontekście kreowania infrastruktury umożliwiającej rozwój społeczno-gospodarczy całej sfery. Zadania przedsiębiorstw komunalnych formułowane na poziomie władz lokalnych zostają podporządkowane miejscowym potrzebom rozwojowym. Skala działania poszczególnych samorządów w sferze gospodarki komunalnej jest determinowana rozmiarami lokalnej przestrzeni gospodarczej. Wynikające stąd potrzeby są wynikiem nakierowania rozwoju lokalnego na tory odpowiadające w sposób najbardziej zdecydowany potrzebom ludności.

Należy podkreślić znaczenie właściwej organizacji wykonywania działalności gospodarczej w imieniu gminy. Gmina powierzając wykonywanie spoczywających na niej zadań sfery użyteczności publicznej, podmiotom prawnym niezależnym od jej władztwa, w sposób bezpośredni decyduje się na

utrata części władzy. Wymusza to dostosowanie prowadzonych form gospodarowania do realiów współczesnej gospodarki rynkowej. Poprzez organizowanie działalności w formach znanych prawu handlowemu samorząd staje się uczestnikiem obrotu gospodarczego na zasadach ogólnych, równoprawnym partnerem innych podmiotów swojej własnej przestrzeni gospodarczej. Takie usadowienie władzy publicznej jest możliwe jedynie poprzez dostosowanie się do ustanowionych prawem form prowadzenia działalności gospodarczej. Forma organizacyjno-prawna spółki prawa handlowego umożliwia władzy samorządowej skuteczne dbanie o właściwe ukierunkowanie rozwoju prowadzonej działalności. Przy kontrolowanym poziomie ryzyka<sup>18</sup>.

Decydując się na utworzenie spółki komunalnej, gmina staje się właścicielem samoistnej osoby prawnej, nad którą posiada zależną od stopnia własności kontrolę. Konieczność dopełnienia prawem przewidzianych formalności związanych z utworzeniem osoby prawnej i pełnieniem przez nią działalności umożliwia podmiotom zainteresowanym kontrolą działalności gminy na polu gospodarczym przejrzysty wgląd w funkcjonowanie jej mechanizmów. Jak już wspomniano, należy uznać formę spółki kapitałowej jako najodpowiedniejszą do wypełniania zadań związanych z gospodarką komunalną. Ma to olbrzymie znaczenie, gdy spółki komunalne są ekonomicznie duże i wywołują poprzez swoje funkcjonowanie efekty gospodarcze powodujące stymulacje określonych dziedzin życia gospodarczego. Praktycznie powołanie przez samorząd spółki daje mu większy wpływ na zarządzanie powierzonym jej majątkiem niż pozostawienie go w postaci składników majątku gminy. Jest to niebagatelna cecha umożliwiająca aktywizację potencjału tkwiącego w zasobach gminnych, uśpionego w masie majątku wspólnoty lokalnej. Gmina po utworzeniu spółki zostaje zwyczajnym udziałowcem zainteresowanym dobrym funkcjonowaniem jej przedsiębiorstwa. Możliwości nadzoru nad powierzonym majątkiem, w powiązaniu z realnym wpływem na działania zarządu spółki, umożliwiają elastyczne dysponowanie majątkiem powierzonym w celach innych niż komunalne. Bezpieczeństwo obrotu powierzonymi środkami leży w interesie gminy-właściciela, przez to gmina musi posiadać stałą kontrolę nad strukturami władzy w spółce. Funkcjonowanie w obrocie gospodarczym na zasadach ogólnych daje gminie możliwość dokonywania manewrów ekonomicznych właściwych instytucjom prawa gospodarczego. Przykładem tego typu działań jest możliwość łączenia spółek, ich podział, sprzedaż lub wiązanie w struktury o określonym stopniu i charakterze zależności. W przypadku sektora komunalnego daje to olbrzymie możliwości stworzenia presji na osiągnięcie korzyści skali z prowadzonej działalności gospodarczej.

<sup>18</sup> T. Ostrowski, K. Wąsowicz, *Przedsiębiorczość...*, op. cit., s. 90-92.

#### I.4. Modele organizacji gospodarki komunalnej w mieście

Na początku lat 90., kwalifikując stan dorobku doktryny i myśli samorządowej względem wymogów ekonomicznych współczesnej gospodarki, stwierdzono, że interpretacja zadań władz gminy zapisanych w ustawie o samorządzie gminnym uległa rozszerzeniu i pogłębieniu. Zawarte w niej zapisy o wykonywaniu zadań publicznych o znaczeniu lokalnym oraz zaspokajaniu zbiorowych potrzeb wspólnoty należy odczytać na nowo w poszerzonym kontekście znaczeniowym, zgodnym z intencją ustawodawcy, mającym na celu zapewnienie gminie należytych podstaw prawnych do realizacji wszelkich potrzeb członków jej lokalnej wspólnoty samorządowej. Oznacza to stworzenie prawnego mechanizmu umożliwiającego władzom gminy dostosowanie swojej działalności do ewoluujących potrzeb jej mieszkańców. Przy formułowaniu zadań dla podmiotów wykonawczych jednostek samorządu terytorialnego władze lokalne stoją przed nowymi problemami związanymi z wymogami współczesnej gospodarki rynkowej w wymiarze lokalnym, jak i ponadlokalnym.

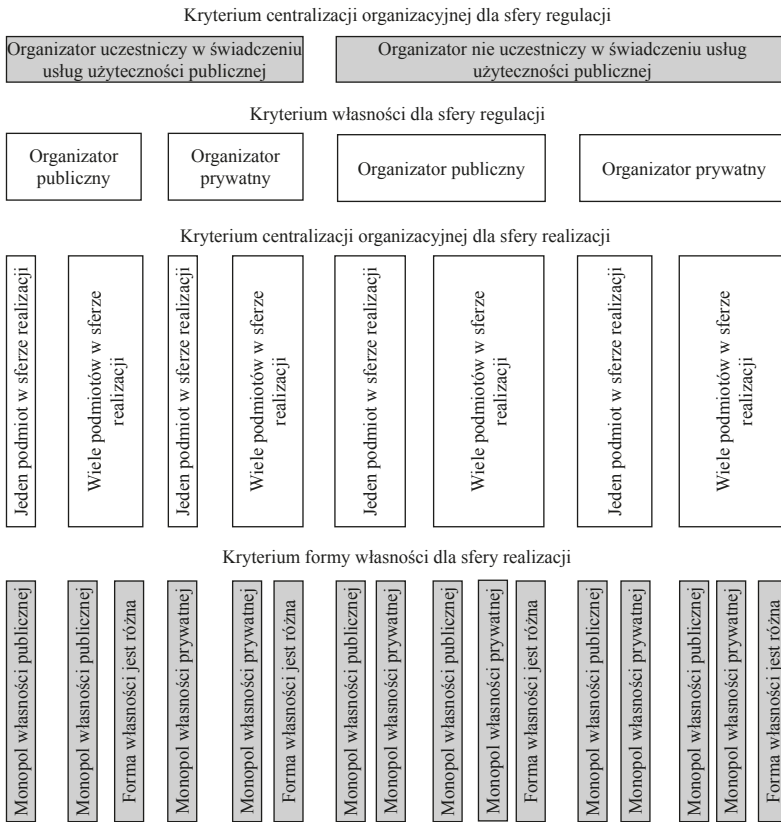
W procesie reformowania komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej uzyskały one częściową autonomię w ramach systemu gospodarki narodowej. Samodzielność ekonomiczno-organizacyjną przedsiębiorstwa komunalnego można rozpatrywać z punktu widzenia realizowanych funkcji i przedmiotu działania. Oznacza to, że organy zarządzające przedsiębiorstwem podejmują samodzielnie w zasadzie wszystkie decyzje dotyczące przedsiębiorstwa. Nie zmienia to jednak faktu, że w sferze publicznej podmiotów sektora komunalnego, kierunek rozwoju nadany przez jednostki samorządu terytorialnego może mieć wyraz nakazowy, obligujący komunalne przedsiębiorstwa użyteczności publicznej do pożądanых zachowań kosztem własnej wizji rozwoju. Polityka gospodarcza formułująca warunki brzegowe do ustalania charakteru przestrzeni gospodarczej, mająca rangę uchwały organu stanowiącego, a zatem będąca w istocie prawem miejscowym, zobowiązuje organ wykonawczy do przestrzegania jego postanowień w codziennej pracy. Wobec tego wszystkie podmioty komunalne, uczestniczące w życiu danej przestrzeni gospodarczej, są zobligowane do przestrzegania norm uchwalonej polityki gospodarczej<sup>19</sup>.

Stosowane rozwiązania systemowe tworzące przestrzeń dla przedsiębiorstw komunalnych, zależne są na ogół od stopnia demonopolizacji i prywatyzacji danego sektora. Na podstawie tych dwóch kryteriów, uwzględniając aspekt organizacyjny i własnościowy, wyróżnia się różne możliwe modele organizacji świadczenia usług użyteczności publicznej (rysunek 1), które

<sup>19</sup> T. Jedynak, K. Wąsowicz, *The Relationship...*, op. cit., 9804.

współcześnie w praktyce europejskiej ograniczają się do tych, w których rola podmiotów publicznych na poszczególnych poziomach jest wiodąca.

Rysunek 1. Przykładowe modele organizacji lokalnych usług użyteczności publicznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Jedynak, K. Wąsowicz, *The Relationship...*, op. cit., 9804.

Przedsiębiorstwo użyteczności publicznej, aby mogło realizować zadania zlecone przez właściciela, musi zostać wyposażone w narzędzia pozwalające na realizację tych zadań. Środki wniesione i pozostawione do dyspozycji przedsiębiorstwa użyteczności publicznej przez jego właściciela otwierają bowiem przed przedsiębiorstwem możliwości gospodarczego działania, stanowiąc podstawę jego ekonomicznej i prawnej samodzielności. Są pierwszą i jednocześnie najważniejszą formą zasilania przez właściciela w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej. Źródłem pozyskania kapitału własnego przez



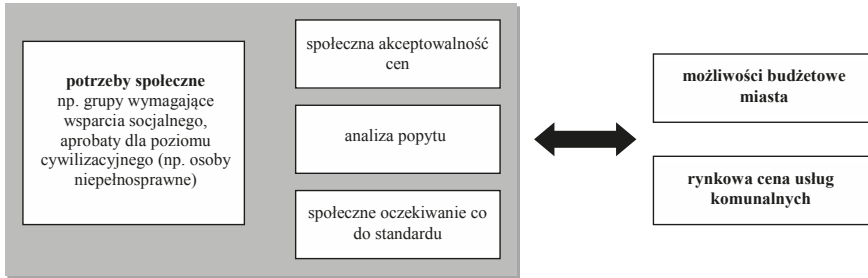
komunalne przedsiębiorstwa użyteczności publicznej zgodnie z określonymi ustawami jest wkład wniesiony przez gminę w postaci mienia jednostki, w miejsce której powstało przedsiębiorstwo użyteczności publicznej.

Organy stanowiące jednostek samorządu terytorialnego decydują o wysokości cen i opłat albo o sposobie ustalania cen i opłat za usługi komunalne o charakterze użyteczności publicznej oraz za korzystanie z obiektów i urządzeń użyteczności publicznej jednostek samorządu terytorialnego. Koszt oferowanych usług musi być skonstruowany w taki sposób, aby był akceptowalny społecznie przez członków wspólnoty samorządowej. Wywołuje to konieczność rozkładania kosztów produkcji usług pomiędzy ich faktycznych biorców a wspólnotę – jako całości. W praktyce taki mechanizm oznacza, że organ stanowiący ma obowiązek dokapitalizować działalność komunalnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zwłaszcza takich przedsiębiorstw, których działalność jest nierentowna, ale konieczna ze względu na potrzebę zaspokajania potrzeb ludności lokalnej. W okresie po zmianach ustrojowych można wyróżnić kilka form zasilania przez właściciela, stosowanych w zależności od modelu rzeczowo-finansowego bilansowania usług o charakterze użyteczności publicznej.

Bazując na pryncypiach, model finansowania działalności komunalnych przedsiębiorstw opiera się na tych samych zasadach, które dotyczą działalności przedsiębiorstwa biznesowego. Świadczą one bowiem usługi i dobra publiczne, otrzymując w zamian określoną zapłatę od użytkowników tychże usług. Należy jednak pamiętać, że zgodnie z rozważaniami zawartymi powyżej, wysokość cen i opłat jest regulowana przez organy stanowiące jednostek samorządu terytorialnego.

Inny sposób finansowania i organizowania procesu świadczenia usług sprowadza się do propozycji dokonującej zasadniczej zmiany w zakresie przypisania uprawnień do odpowiedzialności tzn. organ, podmiot zamawiający daną usługę komunalną płaci za wykonanie usługi, ustalający taryfę przyjmuje zwłaszcza finansowe skutki jej stosowania. W modelu tym kładzie się szczególny nacisk na społeczną użyteczność systemów komunalnych, przy przyjęciu zasady rozłożenia kosztów funkcjonowania realizatora usługi – pomiędzy konsumenta usługi ponoszącego odpłatność cząstkową nierówną zagregowanym kosztom funkcjonowania całości systemu a dofinansowaniem działalności ze środków publicznych w imię realizacji interesu publicznego członków lokalnej wspólnoty samorządowej. Uwarunkowania brzegowe organizatora usług komunalnych w tym modelu przedstawia rysunek 2.

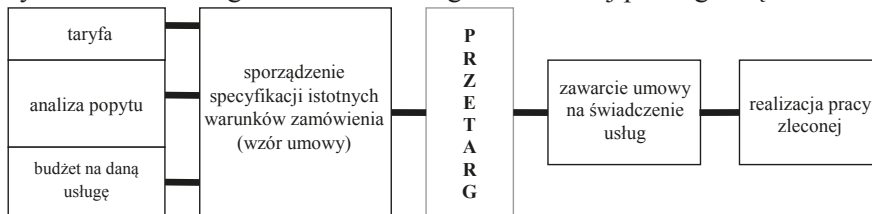
Rysunek 2. Uwarunkowania brzegowe organizatora gospodarki komunalnej w mieście



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wąsowicz, *Modele organizacji i funkcjonowania komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej na przykładzie lokalnego transportu zbiorowego*, [w:] *Determinanty rozwoju Polski. Finanse publiczne*, S. Owsiak (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.

Sposób finansowania usług komunalnych opiera się na założeniu, iż gmina na podstawie odpowiedniej umowy zleca świadczenie usług o charakterze użyteczności publicznej przedsiębiorstwu komunalnemu. Umowa zawarta pomiędzy podmiotami wspomnianymi powyżej określa zakres i rozmiary usług zleconych oraz formy i wysokości zapłaty za ich realizację. Formą zasilania w przypadku takiego modelu jest zapłata, jaką gmina ponosi względem przedsiębiorstwa za realizację usług zleconych. Przedstawiono przebieg zamówienia takiej usługi – rysunek 3.

Rysunek 3. Przebieg zamówienia usługi komunalnej przez gminę



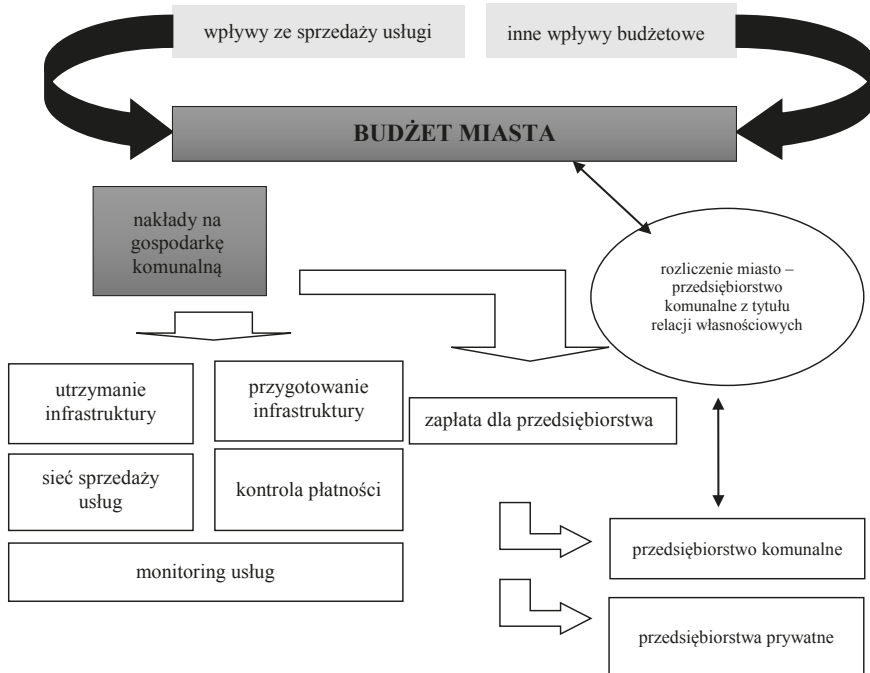
Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wąsowicz, *Modele...*, op. cit.

Główny ciężar odpowiedzialności w obszarze organizacyjnym i finansowym spoczywa na jednostce samorządu terytorialnego. Komunalne przedsiębiorstwo użyteczności publicznej pełni rolę marginalną. To gmina ustala cenę, bilansuje oczekiwania społeczne co do indywidualnych kosztów z możliwościami budżetowymi, planuje usługę, organizuje przetargi na realizację, zapewnia sprzedaż i ewentualną kontrolę. Przedsiębiorstwo tylko zawiera z miastem umowę, wskutek przeprowadzonego zamówienia publicz-

nego. Gmina poprzez podległą jednostkę określa politykę miasta w danym obszarze, określa dostępność do poszczególnych usług, monitoruje standard usług, zarządza infrastrukturą komunalną.

Zaprezentowany model finansowania komunikacji publicznej, niegdyś występował między innymi w Krakowie, Łodzi, a obecnie wykorzystywany jest np. w Warszawie albo Gdańsku, ma jednak pewien istotny problem polegający na oczywistym konflikcie interesów, gdy przedsiębiorstwo realizujące usługi przewozowe jest własnością gminy. Wtedy gmina występuje w podwójnym charakterze jako właściciel i jako zamawiający. Innymi słowy miasto występuje po dwóch stronach jednej transakcji, tj. zamawiania i zlecenia usługi przewozowej. Powodować to może teoretycznie działania miasta na szkodę spółki lub blokowanie postępowań przetargowych miasta przez innych wykonawców.

Rysunek 4. Ogólna idea przepływów finansowych w modelu dystrybucji usług użyteczności publicznej

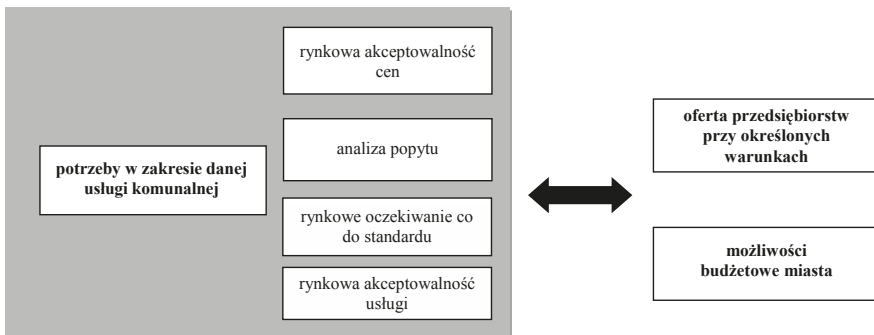


Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Wąsowicz, *The Operations Models of Municipal Companies of Local Public Transport*, [w:] *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, A. Nalepka (red.), Wydawnictwo i Drukarnia Nova Sandec, Nowy Sącz 2015.

Zaprezentowany model zostaje często zastąpiony przez tzw. świadczenie usług w trybie bezprzetargowym – powierzenia. Upraszcza to procedurę zlecenia prowadzenia pracy przewozowej. Na tych samych zasadach organizacyjno-finansowych, zamiast organizacji przetargów, można powierzyć świadczenie usług komunalnemu przedsiębiorstwu użyteczności publicznej. Zasady powierzenia usług komunalnych określają poszczególne rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady. Niestety tzw. powierzenie nie uwalnia systemu organizacji usług komunalnych od zaprezentowanych problemów, wręcz przeciwnie, tylko je utrwała. W tym miejscu powstaje pytanie: czy nie należałoby zastosować innego modelu, który w zakresie niektórych usług komunalnych zmierzałby zasadniczo do oddzielenia roli, jaką pełni przedsiębiorstwo komunalne, będące spółką prawa handlowego od zadań, które należą do miasta? Oznaczałoby to, iż miasto nie może podczas zamawiania usługi wykorzystywać pozycji właścicielskiej, a jedynie uwzględniać komercyjne, a nie socjalno-społeczne zorientowanie komunalnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej.

Podstawą kreowania orientacji założeń dla autorskiego modelu organizacji i finansowania gospodarki komunalnej jest postulowanie zasadności orientacji nieco bardziej rynkowej wszelkich działań na rynku publicznych usług komunalnych. Jego wyróżnikiem jest funkcjonowanie w sposób maksymalnie autonomiczny i niezależny od budżetowych dotacji samorządu. W praktyce wymusza to dostosowanie poziomu cen świadczonych usług – do kosztów wykonywanej pracy przedsiębiorstwa. Jest to szczególnie istotne w przypadku definiowania stosunku organizacji systemu komunalnego do zakresu wdrożonego stopnia konkurencyjności na rynku danych usług. Rysunek 5 przedstawia uwarunkowania brzegowe organizatora gospodarki komunalnej w proponowanym modelu.

Rysunek 5. Uwarunkowania organizatora gospodarki komunalnej w autorskim modelu



Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Wąsowicz, *Efektywność...*, op. cit., s. 191.

Sposób finansowania realizacji usług publicznych w tym modelu opiera się na założeniu, że przedsiębiorstwa działające na danym rynku przedstawiają ofertę konsumentom opartą na analizie poniesionych kosztów i rynkowej akceptowalności cen. Niezwykle ważnym czynnikiem determinującym cenę będzie wzajemna konkurencja, a także oferowany standard usług. Jednym z konsumentów w tym modelu jest gmina, która bilansuje oczekiwania społeczne co do indywidualnych kosztów ze swoimi możliwościami finansowymi, przyjmuje ofertę przedsiębiorstwa (jak obecnie często bywa w przypadku małych gmin ościennych, które korzystają z usług oferowanych przez duże przedsiębiorstwa funkcjonujące w dużej gminie). Ustala zakres usługi, wybiera przedsiębiorstwa, u których zamawia usługę przy danej ofercie. Gmina określa dostępność do poszczególnych usług, na podstawie własnych badań popytu, kształtuje oczekiwania względem dostawcy usług, monitoruje wywiązywanie się ich z oferty. Przedsiębiorcy opracowują ofertę podaży usług dla określonej gminy na podstawie własnych badań. Jednostka samorządu terytorialnego ustala poziom finansowania, nakłada kary za niezrealizowanie ofert, finansuje pracę przedsiębiorstw w obszarze, który nie jest pokryty komercyjną ofertą podmiotów. Komunalne przedsiębiorstwo użyteczności publicznej uzyskuje przychody ze sprzedaży usług, uzyskuje zapłatę za dodatkowe usługi (poprzez ofertę podstawową) na rzecz miasta oraz poszukuje innych źródeł finansowania poprzez wykorzystanie wolnych zasobów.

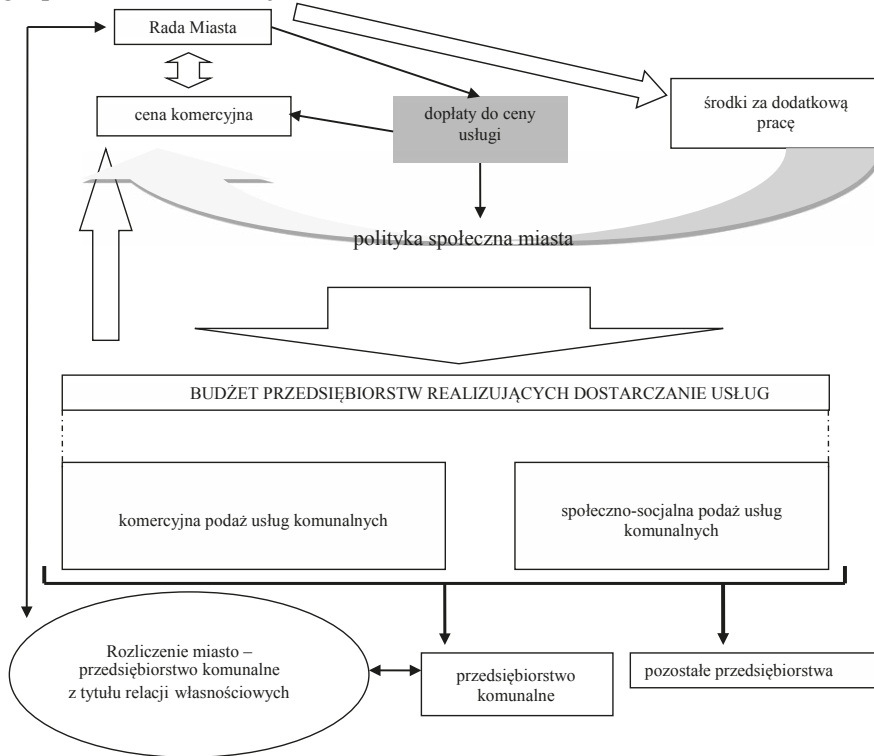
Ważnym elementem prezentowanych rozwiązań jest fakt, iż gmina pozostaje nadal właścicielem komunalnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej i dzięki temu może kreować politykę działalności tego podmiotu poprzez określenie na przykład prognozy jego rentowności. Uznając za uzasadnioną, z punktu widzenia specyfiki świadczonych usług, działalność non profit ma wpływ na ofertę cenową na rynku dostarczanych usług. Na rysunku 6 pokazano ideę przepływów finansowych w proponowanym autorskim modelu organizacji dostarczania usług komunalnych.

Jako podstawowe założenie warunkujące powstanie tego modelu należy przyjąć, że zasadniczo głównym celem jest zapewnienie polepszenia jakości usług komunalnych. Celem korespondującym z celem głównym jest bez wątpienia oswobodzenie władz miasta z niewygodnej roli ośrodka, będącego kreatorem pozornego rynku usług publicznych. Jest to zagadnienie istotne, bowiem jak już wcześniej wspomniano, w obecnym kształcie modelu realizowania gospodarki komunalnej gmina jest zamawiającym – wytwórcą – odbiorcą pakietu usług komunalnych, oferowanego jego publicznym użytkownikom. W praktyce oznacza to posiadanie przez gminę pełnego monopolu na wytwarzanie i kupowanie produktów, jakim są powszechnie dostępne usługi komunalne.

Podsumowując, organizator gospodarki komunalnej ma trochę odmienną rolę w przypadku, gdy na rynku funkcjonuje kilka, a nie jeden podmiot

świadczący usługi w zbliżonej skali potencjału działania. Jest to wygodne, bo za pomocą metod konkurencyjnych można obniżyć koszty cząstkowe, jakie ponosi gmina, ale powoduje konieczność takiego sterowania zachowaniem się uczestników (podażowych) systemu, aby ich wzajemna konkurencja nie doprowadziła do zmniejszenia wydolności systemu jako całości.

Rysunek 6. Idea przepływów finansowych w autorskim modelu organizacji gospodarki komunalnej w mieście



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Wąsowicz, *Efektywność...*, *op. cit.*, s. 191.

Prezentowany model, oparty na rozwiązaniach częściowo stosowanych w krajach zachodnioeuropejskich i Stanach Zjednoczonych, nie jest jednak pozbawiony wad. Istnieje bowiem poważne niebezpieczeństwo, że konkurencja o klienta mogłaby doprowadzić do znacznego zaniżania standardów obsługi kosztem komfortu i bezpieczeństwa. Tym samym osiągnięto rezultat odwrotny do zamierzonego. W przypadku usług o charakterze użyteczności publicznej jakość jest wartością najistotniejszą i dlatego głęboka analiza ewentualnych kierunków zmian powinna uwzględniać ten czynnik jako podstawowy.

## **II. Metody badania sytuacji finansowej przedsiębiorstw komunalnych oraz pozostałych spółek miejskich**

### **II.1. Rodzaje źródeł finansowania komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej**

Z bilansu komunalnych przedsiębiorstwa użyteczności publicznej wynika, iż jego aktywa (majątek trwały i obrotowy) niezbędne do prowadzenia działalności operacyjnej mają swe źródła finansowania zapisane w postaci pasywów. Ich struktura odzwierciedla zróżnicowanie źródeł finansowania majątku przedsiębiorstwa i decyzji odnoszących się do pozyskiwania środków potrzebnych do prowadzenia działalności bieżącej i rozwojowej. Środki pochodzące z tych źródeł to kapitał (fundusze) powierzony przedsiębiorstwu użyteczności publicznej przez jego właścicieli i wierzycieli. Biorąc pod uwagę aspekt własnościowy tego kapitału, wyróżnia się<sup>20</sup>:

- kapitał własny (fundusze własne),
- kapitał obcy, zwany też długiem.

Kapitał własny to środki wnoszone i pozostawiane do dyspozycji przedsiębiorstwa komunalnego w trakcie prowadzenia działalności przez jego właścicieli, tj. przez gminę lub państwo. Kapitał własny otwiera przed przedsiębiorstwem możliwości gospodarczego działania, stanowiąc podstawę jego ekonomicznej i prawnej samodzielności. Źródłem pozyskania kapitału własnego przez komunalne przedsiębiorstwa użyteczności publicznej zgodnie z określonymi ustawami jest wkład wniesiony przez gminę w postaci mienia jednostki, w miejsce której powstało przedsiębiorstwo użyteczności publicznej<sup>21</sup>. Fakt oddawania przez właścicieli środków do dyspozycji przedsiębiorstwa powoduje, iż uzyskują oni prawo władania nim, co urzeczywistnia się w posiadaniu przez nich prawa do informacji o stanie ekonomicznym przedsiębiorstwa, poprzez prawo do wpływania na wyniki i udział w zysku, do rozstrzygania o jego prawnym losie. Posiadanie przez przedsiębiorstwo użyteczności publicznej kapitału własnego daje mu poczucie stabilizacji, suwerenności finansowej oraz swobodę w podejmowaniu decyzji, gdyż w miarę wzrostu jego udziału w całości kapitału będącego w dyspozycji

<sup>20</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.).

<sup>21</sup> Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997 nr 9 poz. 43 z późn. zm.).

przedsiębiorstwa rośnie jego wiarygodność kredytowa, czyli zmniejsza się ryzyko jego finansowania przez wierzycieli. Powoduje to zarazem zmniejszenie się kosztu obsługi zadłużenia. Kapitał własny w przedsiębiorstwie pełni dwie zasadnicze funkcje: roboczą i gwarancyjną. Funkcja robocza oznacza, iż służy on finansowaniu działalności w trakcie jego funkcjonowania i nie powinien zostać z niego wycofany aż do momentu likwidacji przedsiębiorstwa. Z kolei funkcja gwarancyjna oznacza zabezpieczenie roszczeń wierzycieli, czyli stwarzanie możliwości dostępu do źródeł kapitału obcego, w tym przede wszystkim kredytu bankowego<sup>22</sup>.

Z kolei kapitał obcy jest sumą środków finansowych postawionych do dyspozycji przedsiębiorstwa przez jego wierzycieli. Cechą charakterystyczną kapitału obcego jest fakt, iż zostaje on w dyspozycji przedsiębiorstwa przez określony czas, co oznacza, że w terminie wymagalności musi być zwrócony<sup>23</sup>. Kapitał ten jest na ogół niezbędny do finansowania działalności przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, gdyż poszerza jego bazę finansową i stwarza możliwość powiększenia działalności. Pełni on funkcję roboczą, co oznacza, że przedsiębiorstwo wykorzystuje go tylko do finansowania swojej działalności.

Biorąc pod uwagę inne kryterium podziału źródeł finansowania komunalnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, jakim jest źródło pochodzenia kapitału, wyróżnia się źródła wewnętrzne i zewnętrzne. Źródła zewnętrzne i wewnętrzne dzieli się na własne i obce. Spółka korzysta z tych źródeł w momencie zakładania, gdyż cały kapitał, w który jest ona wówczas wyposażana, pochodzi od właścicieli (źródło zewnętrzne, wewnętrzne własne) oraz od wierzycieli (źródło zewnętrzne, wewnętrzne obce), którzy go udostępniają w formie np. kredytów lub pożyczek. Cechą charakterystyczną źródeł zewnętrznych i wewnętrznych własnych jest to, iż pochodzący z nich kapitał nie jest wymagalny w trakcie działalności przedsiębiorstwa, natomiast kapitał udostępniony przez źródła zewnętrzne, wewnętrzne obce jest wymagalny w określonym terminie.

Innym kryterium podziału źródeł finansowania przedsiębiorstwa jest długość okresu, na jaki środki pochodzące z tych źródeł są udostępniane. Ze względu na to kryterium wyróżnia się źródła finansowania długoterminowego i krótkoterminowego. Podstawą finansową każdego przedsiębiorstwa są kapitały długoterminowe – pochodzące zarówno ze źródeł wewnętrznych, jak i zewnętrznych<sup>24</sup>. Ich sumę nazywa się kapitałem stałym. Jego wysokość

<sup>22</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 121.

<sup>23</sup> R. Machała, *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 117.

<sup>24</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 86.



stanowi o stabilności finansowania działalności przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (bieżącej i rozwojowej) oraz zapewnia mu płynność finansową.

Przedstawione wyżej trzy sposoby systematyzacji źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa użyteczności publicznej pozwalają na stworzenie wykresu pokazującego podział źródeł finansowania w przykładowym przedsiębiorstwie (rysunek 7).

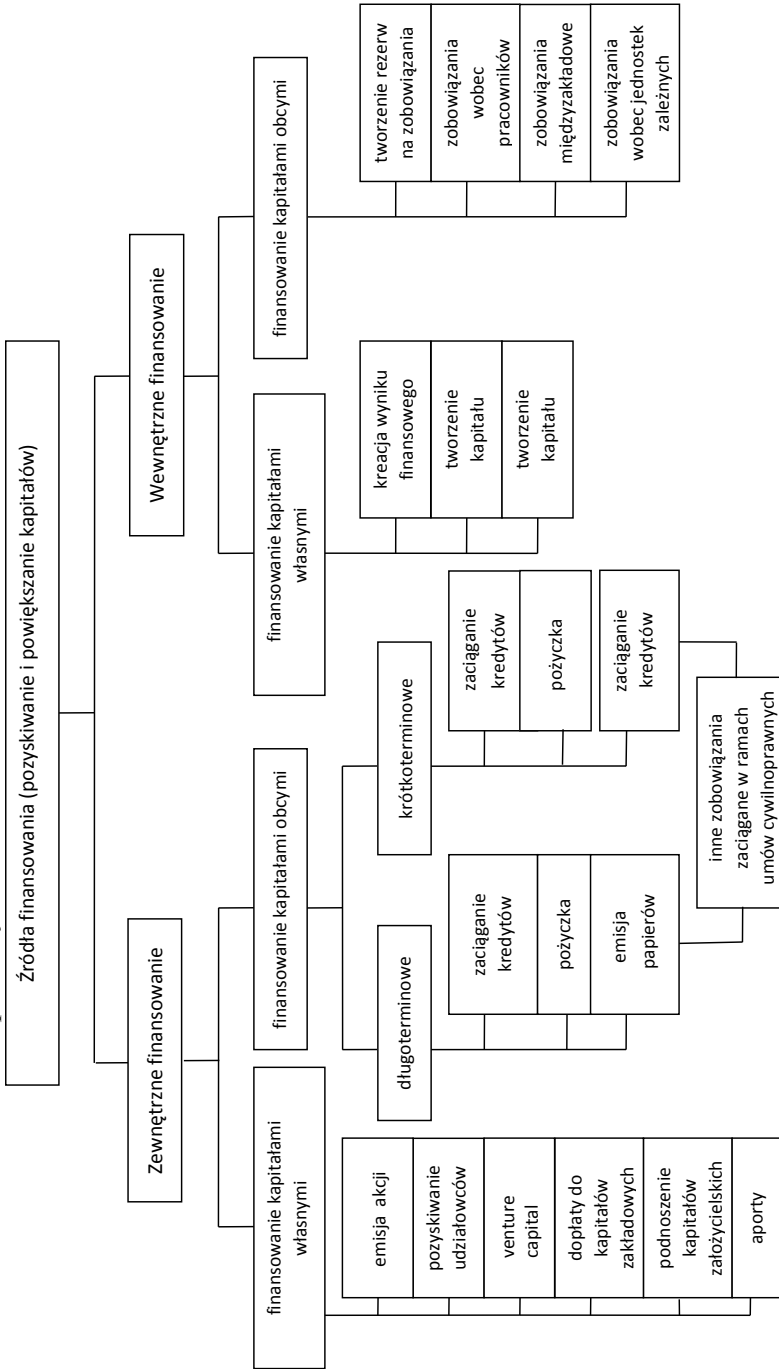
Jak wynika z rysunku 7, do zewnętrznych i wewnętrznych źródeł finansowania działalności przedsiębiorstwa użyteczności zaliczamy źródła finansowania kapitałami własnymi pochodzącymi ze źródeł własnych i źródła finansowania kapitałami obcymi. Kapitał własny charakteryzuje się najdłuższym terminem zwrotu, co oznacza, iż przedsiębiorstwo może nim obracać w nieograniczonym okresie, czyli zwrot staje się w zasadzie możliwy dopiero w momencie likwidowania przedsiębiorstwa. Natomiast wśród źródeł obcych kapitału wyróżnia się źródła długo- i krótkoterminowe. Źródła zewnętrzne własne kapitału stanowią:

- podnoszenie kapitałów założycielskich i dopłaty do kapitałów zakładowych,
- venture capital (VC),
- aporty,
- emisja akcji,
- pozyskanie udziałowców.

Podnoszenie kapitałów założycielskich i dopłaty do kapitałów zakładowych polega na wniesieniu środków do przedsiębiorstwa przez jego właścicieli (gminę, państwo), które będą trwale z nim związane, czyli ma charakter długoterminowy i statyczny<sup>25</sup>. W zależności od formy organizacyjno-prawnej przedsiębiorstwa kapitał założycielski może przyjmować takie nazwy jak np. kapitał zakładowy (komunalne przedsiębiorstwo użyteczności publicznej jako spółka akcyjna lub spółka z ograniczoną odpowiedzialnością), kapitał założycielski (państwowe przedsiębiorstwo użyteczności publicznej). Wysokość tego kapitału winna zostać wpisana do rejestru handlowego. Dopłaty wspólników oznaczają dodatkowy kapitał, w zależności od formy organizacyjno-prawnej napływający do przedsiębiorstwa w różnej postaci: wkładów, udziałów, wpłat na akcje, aportu, dotacji, wpłaty wpisowego czy wpłaty „agio” wspólników lub akcjonariuszy. Uzyskane kapitały powiększają płynność finansową przedsiębiorstwa. Wraz ze wzrostem majątku nie wzrastają zobowiązania, nie będą też musiały być płacone odsetki i zwrócony kapitał. Rośnie natomiast baza gwarancyjna wobec dłużników i bezpieczeństwo przedsiębiorstwa.

<sup>25</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 147.

Rysunek 7. Źródła finansowania przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Famielec, *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie 2019 (materiały powielane).

Venture capital to średnio- i długoterminowy kapitał inwestycyjny charakteryzujący się dużym stopniem ryzyka, ale mogący w przyszłości przynieść wysokie zyski. Jest to forma finansowania innowacyjnych (a przez to obarczonych ryzykiem) projektów inwestycyjnych. W gospodarce powstaje wiele projektów, które mogą być zamienione w bardzo opłacalne przedsięwzięcia, również w branży komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej, ale do ich realizacji potrzebne są środki finansowe. Ponieważ przedsiębiorstwa tworzące te projekty nie posiadają wystarczającej ilości kapitału, muszą sięgnąć po kapitał zewnętrzny<sup>26</sup>. Banki nie są skore do pożyczania w takich sytuacjach pieniędzy, gdyż realizacja projektów obciążona jest wysokim ryzykiem. Rozwiązaniem stają się specjalne instytucje, które finansują projekty, a w zamian za to w razie dużego sukcesu partycypują w dużej części w zyskach z tego przedsięwzięcia bądź np. stają się współwłaścicielami firmy (mają 40% bądź więcej kapitału własnego lub posiadają akcje uprzywilejowane firmy). Fundusze VC otrzymują wiele propozycji współpracy, ale większość z nich jest zazwyczaj odrzucana. Wybierane są pomysły najlepsze. Dużą rolę w dostępie do rynku VC odgrywają także wcześniej utrzymywane kontakty.

Aporty – charakterystyka tej formy źródła finansowania polega na świadczeniu niepieniężnym wniesionym do przedsiębiorstwa użyteczności publicznej w postaci wkładu na pokrycie kapitału zakładowego lub akcyjnego<sup>27</sup>. Aportem mogą być rzeczy ruchome, nieruchomości, wierzytelności, patenty, a nawet przedsiębiorstwo jako całość.

Emisja akcji wiąże się ze stałym pozyskaniem środków, które wpłyną trwale na podwyższenie kapitałów własnych spółki. Akcje pozostają w obiegu, zmieniać może się jedynie ich posiadacz, a tym samym akcjonariat spółki. Jest to relatywnie tani kapitał, bardziej opłacalny niż kredyt bankowy<sup>28</sup>. Posiadacze akcji spółki akcyjnej są jej współwłaścicielami. Prawa i obowiązki akcjonariuszy, a także obowiązki spółki wobec akcjonariuszy określają Kodeks handlowy i statut spółki. Podstawową cechą charakterystyczną akcji jest jej wartość nominalna określona w statucie spółki. Suma wartości nominalnej wszystkich akcji tworzy kapitał akcyjny spółki. Należy zaznaczyć, że na ogół rzeczywista wartość akcji danej spółki jest zupełnie inna niż jej wartość nominalna, która w praktyce nie ma znaczenia ekonomicznego.

Pozyskanie udziałowców polega na wniesieniu przez nowego udziałowca/akcjonariusza/inwestora kapitału lub aportu w zamian za objęcie udziałów/akcji danego przedsiębiorstwa. Nowy udziałowiec wzbogaca spółkę o do-

<sup>26</sup> R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 34.

<sup>27</sup> W. Dębski, *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 389.

<sup>28</sup> E.F. Brigham, *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996, s. 182.

świadczenie i swoje kontakty, pozyskanie dodatkowego wspólnika zmienia jednak strukturę właścicielską, może doprowadzić do rozproszenia kapitałów, wprowadzać nowe struktury zarządcze i decyzyjne w firmie.

Drugim zewnętrznym źródłem kapitału w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej są kapitały obce. Podlegają one spłacie w ustalonych z wierzycielami terminach, ale mają tę charakterystyczną cechę, że są odnawialne. Wynika stąd wniosek, iż ich obecność w przedsiębiorstwie jest praktycznie stała, ale zmieniać się może ich wysokość i struktura. Kapitały te występują w podziale na zobowiązania długoterminowe i zobowiązania krótkoterminowe. Niektóre z tych ostatnich, jak np. zobowiązania wobec dostawców, pracowników, budżetu, a także kredyt odbiorcy, stanowią bezpłatne źródło finansowania działalności przedsiębiorstwa. Do źródeł długoterminowych obcych zaliczamy:

- kredyt inwestycyjny,
- pożyczka,
- leasing,
- obligacje.

Kredyt inwestycyjny udzielany jest przedsiębiorstwu na zakup rzeczowych składników majątku trwałego, w tym szczególnie na realizację określonego przedsięwzięcia inwestycyjnego. Jego sfinansowanie bez takiego kredytu z reguły jest w przedsiębiorstwie niemożliwe, a ponadto nie zawsze opłacalne, np. z powodu utraty możliwości wykorzystania osłony podatkowej<sup>29</sup>. Otrzymanie kredytu inwestycyjnego jest uwarunkowane przedstawieniem biznesplanu przedsięwzięcia, analizy zdolności kredytowej, odpowiedniego zabezpieczenia oraz innymi jeszcze wymogami, jak np. wniesienie udziału własnego. Stąd też koszt skorzystania z kredytu inwestycyjnego jest wyższy od takiego kosztu kredytu obrotowego. Ten większy koszt wynika zarówno z wyższej na ogół stopy oprocentowania kredytu inwestycyjnego, jak również z faktu ponoszenia innych rodzajów kosztów, np. z tytułu zabezpieczenia hipotecznego, gwarancji innego banku etc.

Pożyczka jako źródło finansowania jest podobna do kredytu bankowego. Regulowana jest jednakże przepisami Kodeksu cywilnego, a kredyt – przepisami prawa bankowego. Z umowy o pożyczkę pieniężną wynika, iż pożyczkodawca zobowiązuje się przenieść określoną kwotę pieniędzy na własność pożyczkobiorcy, który z kolei zobowiązuje się w określonym terminie zwrócić taką samą sumę pieniędzy. Pożyczka może być udzielona przedsiębiorstwu przez bank lub inny podmiot gospodarczy i może mieć charakter bezpłatny bądź płatny w formie odsetek i prowizji<sup>30</sup>. W przypadku pożyczki bankowej bank pobiera wynagrodzenie w postaci odsetek i prowizji. Umowa o pożyczkę

<sup>29</sup> W. Dębski, *Teoretyczne...*, op. cit., s. 392.

<sup>30</sup> R. Machała, *Praktyczne...*, op. cit., s. 128.

winna być sporządzona na piśmie. Zaletą udzielenia pożyczki przez bank może być fakt niewymagania określenia celu jej przeznaczenia, czego nie można uniknąć przy kredycie bankowym. Wymagane jest zabezpieczenie pożyczki. Z punktu widzenia okresu, na jaki pożyczki są udzielane, występują zarówno pożyczki długoterminowe, jak i krótkoterminowe.

Inne zobowiązania zaciągane w ramach umów cywilnoprawnych: leasing. Stanowi alternatywną wobec kredytu bankowego formę finansowania przedsięwzięcia inwestycyjnego, np. zakupu maszyn, urządzeń, budynków. Jest on szczególnie atrakcyjny dla podmiotów gospodarczych znajdujących się we wstępnej fazie rozwoju, czego przykładem może być konieczność rozszerzenia produkcji. Z leasingu korzystają także przedsiębiorstwa przeprowadzające modernizację. Szczególne zainteresowanie leasingiem przejawiają przedsiębiorstwa nieposiadające odpowiedniej wielkości kapitału własnego i mające trudności z uzyskaniem kredytu bankowego. Istota leasingu sprowadza się do oddania w użytkowanie rzeczy korzystającemu (leasingobiorcy) w zamian za określone raty płacone finansującemu (leasingodawcy). Korzystającym jest przedsiębiorstwo zainteresowane czerpaniem korzyści z użytkowania określonej rzeczy (maszyny, urządzenia, programu komputerowego), natomiast finansującym jest określona instytucja finansowa (może nią być także bank), która za swoje bądź pożyczone pieniądze kupuje tę rzecz i oddaje za odpłatnością w użytkowanie leasingobiorcy.

Forfaiting. Jest sposobem finansowania rozliczeń pomiędzy eksporterem a importerem. Polega na zbyciu przez eksportera wierzytelności o odroczonym terminie płatności, zabezpieczonych w formie weksła własnego importera lub traty (weksła trasowanego) akceptowanej przez importera. Emisja papierów dłużnych: obligacji. Jest to forma pożyczki zaciągniętej u wielu wierzycieli poprzez rynek kapitałowy. Może mieć charakter emisji prywatnej lub publicznej. W rozwiniętych systemach gospodarczych przedsiębiorstwa często korzystają z pożyczek obligacyjnych, które bywają tańsze od kredytów bankowych, dają możliwość pozyskania większych kwot kapitału oraz w ich przypadku przedsiębiorstwo nie musi być kontrolowane w tak szczegółowy sposób, jak w przypadku korzystania z kredytów bankowych. Emitent obligacji jest zobowiązany do spłacenia zaciągniętej pożyczki w ustalonym terminie oraz do regulowania wypłacania posiadaczom obligacji odsetek w wysokości zapisanej w warunkach emisji<sup>31</sup>. Jedynie w przypadku obligacji zerokuponowych odsetki są wypłacane w terminie zapadalności obligacji. Jedną z form obligacji są obligacje zamienne, które ich posiadacze mogą wymienić na akcje spółki, która wyemitowała obligacje. W przypadku przedsiębiorstw użyteczności publicznej, w naszym kraju, ten rodzaj obligacji nie występuje.

<sup>31</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena...*, op. cit., s. 92.

Poza wymienionymi wyżej źródłami uzyskiwania kapitału długoterminowego, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej mogą również pozyskiwać kapitały krótkoterminowe. Konstrukcja oraz charakter pożyczki krótkoterminowej jest tożsama z prezentowaną powyżej pożyczką długoterminową. Do pozostałych krótkoterminowych źródeł pozyskiwania kapitału należą:

- kredyt bankowy,
- kredyt kupiecki,
- faktoring.

Kredyt bankowy jest to podstawowe źródło finansowania w przedsiębiorstwie. Jest on udzielany w celu uzupełnienia własnych środków obrotowych przedsiębiorstwa, stąd bywa nazywany kredytem obrotowym. Kredyt ten służy do finansowania bieżącej działalności firmy, takiej jak zakup surowców, materiałów, wypłaty wynagrodzeń, regulowanie podatków. Kredyt bankowy jest udzielany przedsiębiorstwu przez bank po spełnieniu przez przedsiębiorstwo określonych wymagań. Stanowi zatem warunek wzrostu produkcji. Bank przyznając przedsiębiorstwu kredyt na wzrastające zapotrzebowanie na środki finansowania swego majątku, wynikające z zamiaru powiększenia produkcji, de facto decyduje o możliwości realizacji tych zamierzeń. Jeśli chodzi o krótkoterminowe kredyty udzielane przez banki, to mogą one mieć formę kredytu w rachunku bieżącym lub kredytu w rachunku kredytowym<sup>32</sup>. Kredyt w rachunku bieżącym może być przyznany przez bank przedsiębiorstwu, które w tym banku posiada taki rachunek i jest on systematycznie zasilany wpływami ze sprzedaży. Jest to najczęstszy rodzaj kredytu udzielanego przez banki przedsiębiorstwom korzystającym z kredytów krótkoterminowych, zwanych także obrotowymi. Jego zasada sprowadza się do tego, iż bank dla każdego przedsiębiorstwa określa pewien limit zadłużenia, poniżej którego nie może ono zejść, regulując swoje płatności z tego rachunku. Krótkoterminowy kredyt bankowy udzielany w formie rachunku kredytowego polega na tym, że na wyodrębnionym rachunku otwartym specjalnie dla tego kredytu, ewidencjonuje się wszystkie operacje kredytowe danego przedsiębiorstwa, czyli rejestruje się fakt przyznania kredytu, jego wykorzystanie oraz spłatę rat kapitałowych i odsetek. Krótkoterminowe papiery dłużne przedsiębiorstwa, zwane też papierami komercyjnymi, stanowią jedno ze źródeł finansowania bieżącej działalności przedsiębiorstw poprzez rynek pieniężny<sup>33</sup> i są alternatywą klasycznego kredytu bankowego. Papiery komercyjne przedsiębiorstwa należą do papierów wierzytelnościowych, co oznacza, iż emitent je wykupuje w określonym terminie przyszłym według podanej na nich wartości nomi-

<sup>32</sup> R. Machała, *Praktyczne...*, op. cit., s. 136.

<sup>33</sup> W. Dębski, *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 144.

nalnej. W istocie stanowią one o udzieleniu ich emitentowi krótkotrwałej pożyczki bez zabezpieczenia przez nabywcę tego papieru.

Kredyt kupiecki natomiast występuje w związku z odroczeniem zapłaty poza okres potrzebny na dokonanie czynności manipulacyjnych. Jest więc narzędziem polityki dostawcy wobec odbiorcy, a szerzej mówiąc, polityki aktywizacji sprzedaży.

Inne zobowiązania zaciągane w ramach umów cywilnoprawnych: faktoring należności jest nieco inną niż kredyt bankowy formą zewnętrznego i krótkoterminowego finansowania działalności przedsiębiorstwa. Najogólniej, faktoring jest rodzajem działalności finansowej, polegającej na wykupie nieprzeterminowanych należności przedsiębiorstwa z tytułu dostarczenia odbiorcom towarów lub wyświadczenia usług, połączonej na ogół z finansowaniem przedsiębiorstwa-dostawcy oraz świadczeniem na jego rzecz dodatkowych usług. Istota faktoringu należności wyraża się w krótkoterminowym finansowaniu dostaw towarów, usług przez podmiot, który pośredniczy w procesie realizacji rozliczeń finansowych pomiędzy dostawcą i odbiorcą<sup>34</sup>.

Wewnętrzne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zwane inaczej samofinansowaniem się przedsiębiorstwa, również odbywa się poprzez finansowanie kapitałami własnymi, jak i finansowaniem kapitałami obcymi.

Kreacja wyniku finansowego: zysk zatrzymany. Wynika on z podziału zysku netto wypracowanego w przedsiębiorstwie użyteczności publicznej w danym roku obrotowym na część wypłaconą właścicielom i część, która jest zatrzymana w celu reinwestycji. Właściciele przedsiębiorstwa użyteczności publicznej (gmina, państwo) zazwyczaj decydują się na pozostawienie zysku w przedsiębiorstwie, mając świadomość, iż takie działanie zwiększy jego wartość w przyszłości, umocni pozycję na rynku. Zysk zatrzymany stanowi o zdolności podmiotu gospodarczego do samofinansowania się. Jest składnikiem kapitału własnego przedsiębiorstwa. Jednakże w odróżnieniu od kapitału podstawowego, który ma charakter długoterminowy i statyczny, zysk zatrzymany jest kapitałem rozporządzalnym (dyspozycyjnym).

Tworzenie kapitału zapasowego. W jego skład wchodzi nadwyżka osiągnięta w związku z przekształceniami kapitałowymi w przedsiębiorstwie, a także środki pochodzące z dopłat wspólników (dokapitalizowanie) niewiększających kapitału zakładowego

Tworzenie kapitału rezerwowego: fundusze celowe. Fundusze te również tworzy się z zysku wygoszparowanego w danym roku obrotowym przez podmiot gospodarczy. Tworzy się je, gdy przewiduje to wewnętrzny szczególny przepis, np. statut oraz gdy organy tego podmiotu uznają utworzenie takiego funduszu za pożądane. Mogą być one przeznaczone na określone

<sup>34</sup> W. Dębski, *Teoretyczne...*, op. cit., s. 399.

własne potrzeby przedsiębiorstwa, np. rozwój, badania czy pokrycie ewentualnych przyszłych strat wiążących się z nowatorskim przedsięwzięciem.

Z kolei wewnętrzne źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa finansowane kapitałami obcymi to:

- tworzenie rezerw na zobowiązania,
- zobowiązania wobec pracowników,
- zobowiązania wobec jednostek zależnych, zobowiązania międzyzakładowe.

Rezerwy tworzy się na<sup>35</sup>:

- pewne lub o dużym stopniu prawdopodobieństwa przyszłe zobowiązania, których kwotę można w sposób wiarygodny oszacować, a w szczególności na straty z transakcji gospodarczych w toku, w tym z tytułu udzielonych gwarancji, poręczeń, operacji kredytowych, skutków toczącego się postępowania sądowego;
- przyszłe zobowiązania spowodowane restrukturyzacją, jeżeli na podstawie odrębnych przepisów jednostka jest zobowiązana do jej przeprowadzenia lub zawarto w tej sprawie wiążące umowy, a plany restrukturyzacji pozwalają w sposób wiarygodny oszacować wartość tych przyszłych zobowiązań.

Rezerwy także są elementem podziału zysku i w sprzyjających okolicznościach mogą być wykorzystane do samofinansowania się jednostki gospodarczej. Rezerwy tworzy się również na przewidywane straty i wydatki przedsiębiorstwa niezaliczone do kosztów działalności.

Zobowiązania wobec pracowników. Powstają na skutek istniejącego systemu regulowania wynagrodzeń za pracę, który charakteryzuje się tym, że najczęściej wynagrodzenia te wypłacane są okresowo (raz w miesiącu, raz w tygodniu, raz na dwa tygodnie), podczas gdy pracownicy świadczą pracę na rzecz pracodawcy w sposób ciągły<sup>36</sup>. Wielkość zobowiązań wobec pracowników uzależniona jest zatem od udziału kosztów pracy w kosztach wytwarzania danego przedsiębiorstwa oraz częstotliwości wypłat. Im wyższy udział kosztów wynagrodzeń w kosztach produkcji oraz im dłuższy okres pomiędzy wypłatami, tym wyższy udział zobowiązań pracowników w strukturze źródeł finansowania (struktura pasywów) przedsiębiorstwa.

Zobowiązania wobec jednostek zależnych, zobowiązania międzyzakładowe. Mają podobny charakter jak zobowiązania wobec dostawców. Proces powstawania tych zobowiązań jest bardziej złożony niż w przypadku wcześniej omówionych grup, co wynika stąd, że stosunki międzyzakładowe i wobec jednostek zależnych mogą mieć charakter naruszający zasady wol-

<sup>35</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.).

<sup>36</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie...*, op. cit., s. 167.



norynkowe. Zasadniczym czynnikiem wpływającym na kształtowanie się zobowiązań międzyzakładowych i wobec jednostek powiązanych są warunki, na których odbywa się kooperacja tych zakładów i jednostek. W tym miejscu przedmiotem rozważań są zasady racjonalnego działania jednostki/zakładu jako odbiorcy dóbr i usług wytwarzanych przez zależne jednostki/zakłady. Nabywanie od jednostek/zakładów zależnych dóbr i usług z odroczonym terminem płatności stwarza dodatkowe źródło finansowania.

Rozpatrując rozważania o źródłach finansowania działalności przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, należy jeszcze dodać, że rosną one wskutek sporadycznie dokonywanej aktualizacji wyceny jego składników majątkowych z powodu wzrostu inflacji (aktualizację taką przeprowadza się zazwyczaj przy wysokiej inflacji). Wzrost ich wartości (nominalnej) w wyniku przeszacowania oznacza również odpowiednie zwiększenie wartości kapitałów je finansujących, co znajduje odzwierciedlenie w bilansie po stronie pasywów.

## **II.2. Mierniki oceny kondycji finansowej komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej**

Podjęcie decyzji dotyczących przyszłości przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, jego celów, sterowanie nimi oraz elastyczne dostosowanie się do zmian zachodzących w gospodarce staje się coraz trudniejsze i coraz bardziej skomplikowane. Dlatego decyzje muszą bazować na racjonalnych przesłankach w celu wyeliminowania błędów w ich podejmowaniu. Ważnym problemem w tym zakresie staje się ocena kondycji finansowej bazująca na określonych standardach stosowanych w krajach o gospodarce rynkowej.

Ocena kondycji finansowej komunalnych przedsiębiorstwa użyteczności publicznej odbywająca się w czasie i przestrzeni powinna uwzględniać zarówno uwarunkowania zewnętrzne, jak i wewnętrzne.

Ocena dotycząca uwarunkowań zewnętrznych bazuje na informacjach o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na tle otoczenia. Wykorzystuje się w tym przypadku takie narzędzia badawcze, jak analizę SWOT – oceniającą słabe i mocne strony przedsiębiorstwa czy też model M. Portera pokazujący szanse i zagrożenia związane z prowadzoną działalnością oraz ze zdobyciem stabilnej pozycji na rynku<sup>37</sup>.

W ramach uwarunkowań wewnętrznych ważny staje się dobór odpowiednich narzędzi i procedur analitycznych, aby za ich pomocą można było przeprowadzić właściwy proces wnioskowania. Zalicza się do nich: sporządzanie sprawozdań analitycznych i ich czytanie, analizę zmian w czasie

<sup>37</sup> R. Kowalak, *Ocena...*, op. cit., s. 27.

kategorii ekonomicznych, analizę relacji pomiędzy różnymi kategoriami ekonomicznymi oraz analizę wskaźnikową.

Analiza wskaźnikowa jest rozwinięciem wstępnej analizy sprawozdań finansowych. Wskaźniki finansowe, ze względu na swoją konstrukcję, pokazują związki pomiędzy poszczególnymi kategoriami finansowymi i dostarczają syntetycznie ukształtowane informacje dla planowania i analizy.

W znaczeniu ogólnym kondycja rozumiana jest jako stan, forma, położenie lub sprawność danej jednostki. Poszerzając pojęcie kondycji do kondycji finansowej przedsiębiorstwa, przyjmujemy, że jest to jego stan finansowy w określonym czasie. Uściślając o pojęcia ekonomiczne, zakładamy, że jest to zdolność przedsiębiorstwa do zachowania wypłacalności, przynoszenie zysków oraz powiększanie majątku i kapitału własnego<sup>38</sup>.

Kondycja finansowa przedsiębiorstwa określona jest raczej statycznie, co powoduje, że pozycja o charakterze dynamicznym może stanowić uzupełnienie do opisu jego stanu finansowego. Dlatego też można znaleźć poglądy w literaturze, że przepływy pieniężne nie określają kondycji finansowej przedsiębiorstwa, lecz służą raczej do oceny jej zmiany. W praktyce w ocenie kondycji finansowej wykorzystywane są jednak przepływy pieniężne, gdyż aktualnie istnieje trend, że płynność finansowa, a więc możliwość regularnej spłaty zobowiązań przez odpowiednie ściąganie należności, stanowi podstawę istnienia przedsiębiorstwa. Jednakże dla wielu nie wydaje się to do końca oczywiste. Według niektórych zwiększenie wartości majątku powoduje większą stabilność kondycji przedsiębiorstwa, co zapewnia bezpieczeństwo wniesionych udziałów przez udziałowców, bezpieczeństwo pracy dla pracowników, bezpieczeństwo dla dostawców i odbiorców itp.

Dobór kryteriów oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa stanowi podstawę analizy finansowej jednostki gospodarczej. Nad problemem tym zastanawiają się analitycy na całym świecie, zestawiając wskaźniki finansowe w różnych konfiguracjach. Każdy poszukuje optymalnego zestawu szczegółowych wskaźników finansowych, wybierając je z szerokiego wachlarza dostępnych kombinacji poszczególnych kategorii ekonomicznych.

Podstawowym źródłem informacji do oceny kondycji finansowej są sprawozdania finansowe jednostek gospodarczych, do których sporządzania są one zobligowane zgodnie z ustawą o rachunkowości. Do podstawowych sprawozdań finansowych stosowanych w ocenie kondycji finansowej zaliczamy<sup>39</sup>:

- bilans,

<sup>38</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.).

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.).

- rachunek zysków i strat,
- rachunek przepływów pieniężnych.

Dwa pierwsze – bilans oraz rachunek zysków i strat – są podstawową bazą informacyjną dla stosowanych powszechnie wskaźników finansowych. Rachunek przepływów pieniężnych stanowi dodatkowe źródło informacji przy ocenie płynności przedsiębiorstwa.

Rachunek zysków i strat jest sprawozdaniem finansowym służącym przedstawieniu, w jaki sposób kształtował się wynik finansowy oraz jakie czynniki wywierały istotny wpływ na jego ostateczną wysokość. Aktualnie w Polsce obowiązują dwie zasadnicze formy sprawozdań z zysków i strat: porównawcza i kalkulacyjna. Zastosowany wariant sprawozdania z zysków i strat wpływa na dobór czynników stosowanych przy tworzeniu wskaźników finansowych. W polskiej praktyce częściej stosowany jest porównawczy rachunek zysków i strat, co pozwala na stosowanie takich miar we wskaźnikach, jak np. amortyzacja niezbędna w ocenie wykorzystania majątku trwałego przedsiębiorstwa. Podstawowymi pozycjami z rachunku zysków i strat, pojawiającymi się w obu wariantach, wykorzystywanymi przy ocenie kondycji finansowej i tworzeniu wskaźników finansowych, są<sup>40</sup>:

- przychody ze sprzedaży netto,
- zysk brutto,
- zysk netto.

Zgodnie z ustawą o rachunkowości, przedsiębiorstwa użyteczności publicznej zobowiązane są sporządzać rachunek przepływów pieniężnych, który stanowi podstawę do szczegółowego badania płynności<sup>41</sup>. Rachunek przepływów pieniężnych pozwala kontrolować przepływ gotówki.

Bilans jest podstawowym źródłem do ustalania mierników określających kondycję finansową przedsiębiorstwa użyteczności publicznej na dany moment, którym jest najczęściej początek lub koniec roku. W tradycyjnej analizie wskaźnikowej na bazie bilansu tworzona jest ocena poprzez jego analizę pionową i poziomą. Obecnie bilans uznawany jest za podstawowe narzędzie w ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw. Stanowi on odzwierciedlenie stanu aktywów i pasywów przedsiębiorstwa. Układ bilansu jest zestandaryzowany przez ustawę o rachunkowości. Aby zrozumieć, jak ważny dla oceny kondycji finansowej jest bilans, wystarczy przytoczyć stwierdzenie Johna Tracy'ego, że: „bilans to inaczej raport o kondycji finansowej firmy”<sup>42</sup>.

<sup>40</sup> R. Kowalak, *Ocena...*, op. cit., s. 16.

<sup>41</sup> Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.).

<sup>42</sup> J.A. Tracy, *Sprawozdania finansowe firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994, s. 170.

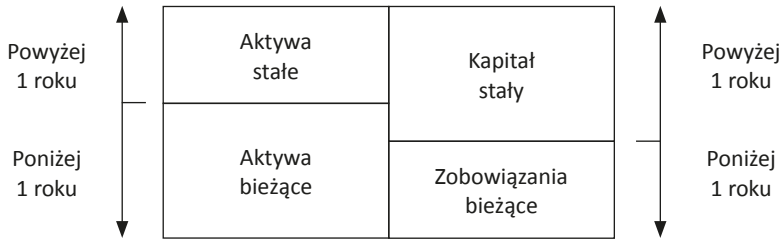
Przedmiotem badań w ramach wstępnej analizy bilansu są pionowo-poziome powiązania między poszczególnymi pozycjami aktywów i pasywów.

Za punkt wyjścia tej analizy można przyjąć ustalenie udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów stałych przedsiębiorstwa. Jeśli aktywa stałe są w pełni pokryte kapitałem własnym, to zachowana jest tzw. złota reguła bilansowa. Zgodnie z nią trwale składniki aktywów przedsiębiorstwa powinny być sfinansowane kapitałem własnym, ponieważ ta część majątku jest długoterminowo związana z przedsiębiorstwem, a więc charakteryzuje się niskim tempem zamiany na gotówkę, toteż powinna być sfinansowana bardziej stabilnymi kapitałami, oddanymi do dyspozycji przedsiębiorstwa na długi okres. W bardziej liberalnej wersji zasad finansowania dopuszcza się możliwość sfinansowania aktywów stałych kapitałem stałym. Jeśli poziom kapitałów stałych jest równy bądź wyższy niż aktywa stałe, to zachowana jest tzw. srebrna reguła bilansowa. Ważny w niej jest udział kapitałów własnych w kapitałach stałych. Im jest on wyższy, tym przedsiębiorstwo dysponuje większą swobodą i niezależnością finansową. Przyjmuje się, że przynajmniej  $\frac{2}{3}$  aktywów stałych powinno być sfinansowane kapitałem własnym. Zasada ta nie odnosi się jednak do wszystkich gałęzi przemysłu. Przy ocenie tego udziału należy również odnieść się do średniej wielkości badanej relacji w danej branży. Przy prawidłowo prowadzonej polityce finansowej w przedsiębiorstwie kapitały stałe powinny pokryć całość aktywów stałych i pewną część aktywów obrotowych. W srebrnej regule finansowania przyjmuje się, że kapitał stały powinien finansować nie mniej niż  $\frac{1}{3}$  aktywów obrotowych. Pozostałą ich część pokrywają krótkoterminowe źródła finansowania.

Jeśli kapitał krótkoterminowy nie w pełni pokrywa aktywa obrotowe, to zachowana jest srebrna reguła bilansowa w stosunku do obrotowych składników aktywów. Z uwagi na krótki czas związania kapitałów składniki te mogą być w dużym stopniu finansowane źródłami krótkoterminowymi. Przestrzeganie wyżej wymienionych reguł finansowania sprzyja utrzymaniu równowagi finansowej przedsiębiorstwa, warunkującej bieżącą i przyszłą jego egzystencję.

W wielu przedsiębiorstwach część aktywów obrotowych jest finansowana kapitałem stałym. Ta część kapitału stałego, która finansuje aktywa obrotowe, nazywana jest kapitałem obrotowym netto lub kapitałem pracującym. Obliczenie tego kapitału narzuca konieczność przekształcenia bilansu przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu kryterium czasu i sporządzenia bilansu analitycznego. Prezentuje go rysunek 8.

Rysunek 8. Skrócony bilans analityczny przedsiębiorstwa



Źródło: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 197.

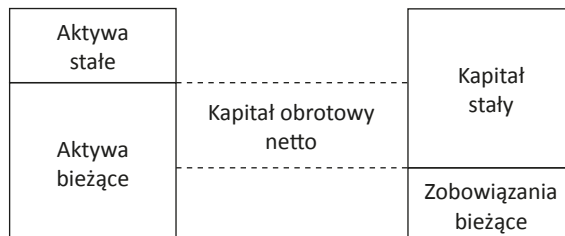
Dla celów analitycznych konieczna wydaje się systematyka zarówno aktywów, jak i pasywów według kryterium czasu. Spełniają go kategorie umieszczone na rysunku 8. Wykorzystując bilans analityczny, możemy ustalić kapitał obrotowy netto według formuły:

$$\text{kapitał obrotowy netto} = \text{kapitał stały} - \frac{\text{aktywa stałe}}{\text{aktywa bieżące}} \text{ lub } - \frac{\text{zobowiązania bieżące}}{\text{bieżące}} \quad (1)$$

Formuła druga pokazuje, że kapitał obrotowy netto to ta część aktywów bieżących, która nie musi być przeznaczona na regulowanie zobowiązań krótkoterminowych. Zadaniem kapitału obrotowego netto w przedsiębiorstwie jest zmniejszenie ryzyka wynikającego z mniejszej płynności części aktywów bieżących (zapasów, należności) lub też wynikającego ze strat związanych z tymi środkami, np. z powodu trudności sprzedaży wytworzonych produktów. Stanowi on pewnego rodzaju bufor bezpieczeństwa ułatwiający przedsiębiorstwu zachowanie płynności finansowej<sup>43</sup>.

**Kapitał obrotowy netto może w praktyce osiągnąć różny poziom – rysunki 9-11.**

Rysunek 9. Dodatni poziom kapitału obrotowego netto



Źródło: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 198.

<sup>43</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena...*, op. cit., s. 143.

Dodatnia różnica między kapitałem stałym a aktywami oznacza, że część aktywów bieżących przedsiębiorstwa jest finansowana ze źródeł długoterminowych i z tego powodu pozostaje w ciągłej dyspozycji w obrotowej działalności przedsiębiorstwa. Korzystając z kapitału obcego, przedsiębiorstwo ponosi koszty finansowe. Dlatego angażowanie tego kapitału w działalność gospodarczą musi być wyważone; z jednej strony należy brać pod uwagę koszty, z drugiej zaś zdolności przedsiębiorstwa do obsługi długu. Gdy przedsiębiorstwo nie posiada kapitału obrotowego, a całe aktywa stałe są finansowane kapitałami stałymi, aktywa bieżące zaś kapitałami krótkoterminowymi, mamy do czynienia z zerowym kapitałem obrotowym netto (rysunek 10). Taka sytuacja ma bardziej teoretyczne niż praktyczne znaczenie, aczkolwiek okresowo stan kapitału obrotowego może być zbliżony do zera.

Rysunek 10. Zerowy poziom kapitału obrotowego netto

Aktywa stałe		Kapitał stały
Aktywa bieżące	-----	Zobowiązania bieżące

Źródło: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 199.

W przypadku gdy aktywa stałe są wyższe niż kapitał stały, przedsiębiorstwo nie posiada kapitału obrotowego netto, a część aktywów długoterminowych jest finansowana ze źródeł krótkoterminowych. Taką sytuację określa się mianem ujemnego kapitału obrotowego netto (rysunek 11).

Rysunek 11. Ujemny poziom kapitału obrotowego netto

Aktywa stałe		Kapitał stały
Aktywa bieżące	----- Ujemny kapitał obrotowy netto -----	Zobowiązania bieżące

Źródło: M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 199.

Jest to sytuacja poprawna tylko wówczas, gdy część aktywów stałych, wiążących na długi okres środki przedsiębiorstwa, finansowana jest ze źródeł elastycznych, których zwrot można przesuwac w czasie. Do takich źródeł należą rolowane emisje krótkoterminowych papierów dłużnych oraz część

kredytów krótkoterminowych, przy których umowa kredytowa z bankiem jest tak podpisana, że istnieje możliwość odraczania spłaty kredytu.

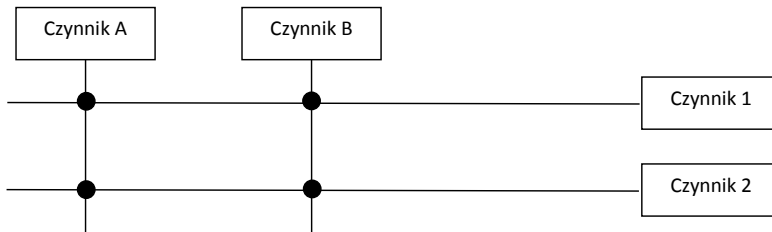
Stopień dostosowania struktury finansowej przedsiębiorstwa do omawianych reguł finansowania, a co za tym idzie samodzielności finansowej przedsiębiorstwa, oceniać można zachowaniem się odpowiednich wskaźników.

Konstrukcja wskaźnika finansowego określona jest jako relacja dwóch czynników ekonomicznych o następującej postaci:

$$\frac{\text{Czynnik ekonomiczny A}}{\text{Czynnik ekonomiczny 1}}$$

Graficzną prezentację relacji różnych czynników ekonomicznych w postaci maczy przedstawia rysunek 12.

Rysunek 12. Graficzna maczy tworzenia wskaźników finansowych



Źródło: R. Kowalak, *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003, s. 50.

W literaturze polskiej wykształciło się wiele różnych sposobów segregowania wskaźników finansowych według określonych kryteriów. Kryteria, za pomocą których można określić pomiar stopnia samodzielności finansowej przedsiębiorstw użyteczności publicznej (dostosowanie przedsiębiorstw do opisanych reguł), to zasadniczo kryteria płynności finansowej, rentowności oraz zadłużenia.

### II.3. Metody badania sytuacji finansowej komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej i innych jednoosobowych spółek miasta

Zjawiska ekonomiczne związane z gromadzeniem i wydatkowaniem zasobów pieniężnych na cele działalności gospodarczej przedsiębiorstw definiuje się jako finanse przedsiębiorstw<sup>44</sup>.

Podstawowymi kategoriami finansów przedsiębiorstwa są przychody i koszty. Przychody ze sprzedaży usług użyteczności publicznej odpowiadają wartości uzyskanych i należnych kwot ze sprzedaży usług, które występują w dwóch postaciach<sup>45</sup>:

- przychodów ze sprzedaży przez operatorów usług organizatorom,
- przychodów ze sprzedaży usług klientom indywidualnym.

Przychody ze sprzedaży usług organizatorom są wynikiem zawarcia umów na wykonywanie pracy transportowej i odwzorowane są następującą funkcją<sup>46</sup>:

$$P_S = f(P; S) \quad (2)$$

gdzie:

$P_S$  – przychody ze sprzedaży usług komunalnych,

$P$  – wykonana praca, np. przewozowa,

$S$  – stawka za świadczenie usługi, np. przewozowej.

Przychody ze sprzedaży usług odbiorcom indywidualnym są oparte na funkcji<sup>47</sup>:

$$P_S = f(Q; C) \quad (3)$$

gdzie:

$P_S$  – przychody ze sprzedaży usług klientom,

$Q$  – liczba klientów,

$C$  – ceny usługi.

Organy stanowiące jednostek samorządu terytorialnego decydują o wysokości cen i opłat albo o sposobie ustalania cen i opłat za usługi komunalne o charakterze użyteczności publicznej oraz za korzystanie z obiektów i urządzeń użyteczności publicznej jednostek samorządu terytorialnego.

<sup>44</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 14.

<sup>45</sup> O. Wyszomirski, *Gospodarowanie w komunikacji miejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002, s. 274.

<sup>46</sup> O. Wyszomirski, *Gospodarowanie...*, op. cit., s. 275.

<sup>47</sup> O. Wyszomirski, *Gospodarowanie...*, op. cit., s. 274.



Koszt oferowanych usług musi być skonstruowany w taki sposób, aby był akceptowalny społecznie przez członków wspólnoty samorządowej. W praktyce taki mechanizm oznacza, że organ stanowiący ma obowiązek dofinansowania działalności komunalnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej, zwłaszcza takich przedsiębiorstw jak przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego, których działalność może być nierentowna, ale jest konieczna ze względu na potrzebę zaspokajania potrzeb ludności lokalnej. W okresie po zmianach ustrojowych można wyróżnić kilka form zasilania przez właściciela w przedsiębiorstwie lokalnego transportu zbiorowego, stosowanych w zależności od modelu rzeczowo-finansowego bilansowania usług o charakterze użyteczności publicznej.

Powszechny jest model finansowania działalności przedsiębiorstw świadczących usługi użyteczności publicznej opierający się na tych samych zasadach, które dotyczą działalności przedsiębiorstwa biznesowego. Świadczą one bowiem usługi i dostarczają dobra, otrzymując w zamian określoną zapłatę od użytkowników tychże usług.

Istnieje jednak sytuacja, w której wielkość przychodów byłaby znacząco nieskorelowana z kosztami, wtedy finansowanie dostarczania danej usługi publicznej sprowadza się do propozycji, w której organ, podmiot zamawiający daną usługę płaci za wykonanie usługi, ustalając taryfę, przyjmuje zwłaszcza finansowe skutki jej stosowania. Inne rodzaje przychodów przedsiębiorstw to przychody z działalności pomocniczej, niezwiązane z podstawową działalnością (np. z reklam, z prowadzonych usług zaplecza technicznego).

Istnieje możliwość zestawienia grupy wskaźników, które obrazują użyteczne, ważne mierniki działalności finansowej przedsiębiorstw komunalnych w aspekcie przychodów i kosztów oraz dochodów. Są to wskaźniki rentowności, które, ze względu na swój syntetyczny charakter, znajdują zastosowanie w ocenie efektywności podmiotów. Wskaźniki rentowności informują o efektywności działania i wyrażają relacje zysku liczonego na różnych poziomach działalności gospodarczej do: osiągniętego przychodu ze sprzedaży produktów, majątków (aktywów), kapitałów własnych, zatrudnienia. Wskaźniki oceny poszczególnych aspektów zyskowności i produktywności przedsiębiorstw komunalnych, z uwzględnieniem różnych kategorii wyniku finansowego, przedstawiono w tabeli 1 (wskaźniki ze wzorów 4–16 są przedstawione w procentach).

Tabela 1. Wskaźniki oceny rentowności przedsiębiorstwa stanowiącego własność gminy

Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika	Wynik na różnych poziomach działalności gospodarczej
I. RENTOWNOŚĆ SPRZEDAŻY		
Rentowność sprzedaży wyrobów i usług	$\frac{\text{zysk ze sprzedaży}}{\text{przychody netto ze sprzedaży}} \times 100$	Zysk ze sprzedaży wyrobów i usług ↓ korekta o przychody i koszty z pozostałej działalności operacyjnej
Rentowność operacyjna sprzedaży	$\frac{\text{zysk na działalności operacyjnej}}{\text{przychody z działalności operacyjnej}} \times 100$	Zysk z działalności operacyjnej ↓ korekta o przychody i koszty finansowe
Rentowność działalności gospodarczej	$\frac{\text{zysk na działalności gospodarczej}}{\text{przychody z działalności gospodarczej}} \times 100$	Zysk z działalności gospodarczej ↓ korekta o zysk i straty nadzwyczajne
Rentowność działalności przedsiębiorstwa brutto	$\frac{\text{zysk brutto}}{\text{przychody ogółem}} \times 100$	Zysk brutto ↓ korekta o podatek dochodowy
Rentowność działalności przedsiębiorstwa netto	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{przychody ogółem}} \times 100$	Zysk netto
Rentowność brutto sprzedaży	$\frac{\text{zysk brutto}}{\text{roczna sprzedaż netto}} \times 100$	(9)
Rentowność sprzedaży	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{sprzedaż netto}} \times 100$	(10)

Rentowność netto kosztów	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{koszty działalności operacyjnej}} \times 100$	(11)
Wskaźnik poziomu kosztów	$\frac{\text{koszty działalności operacyjnej}}{\text{wartość sprzedaży netto}} \times 100$	(12)
II. RENTOWNOŚĆ MAJĄTKU		
Rentowność aktywów (zyskowność majątku)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100$	(13)
Współczynnik bazowego potencjału dochodowego (siła zarobkowa aktywów)	$\frac{\text{zysk netto} + \text{odsetki} + \text{podatek dochodowy}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100$	(14)
III. RENTOWNOŚĆ KAPITAŁU WŁASNEGO		
Rentowność kapitału własnego (zyskowność kapitałów własnych)	$\frac{\text{zysk netto}}{\text{kapitał własny}} \times 100$	(15)
Rentowność kapitału stałego	$\frac{\text{zysk netto} + \text{odsetki od zobowiązań długoterminowych}}{\text{kapitał własny} + \text{zobowiązania długoterminowe}} \times 100$	(16)
IV. RENTOWNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH		
Rentowność zatrudnienia	$\frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{przeciętny stan zatrudnienia}}$	(17)

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szewc-Rogalska, *Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004, s. 57-60.

Najważniejszą grupą wskaźników informujących o efektywności działania, wyrażonych relacją zysku i wartości przychodów liczonych na różnych poziomach działalności, są wskaźniki rentowności sprzedaży. Istotnych informacji dostarcza rentowność sprzedaży wyrobów i usług, za pomocą której można określić znaczenie wytwarzanych produktów i usług na rynku. Jego pochodną jest wskaźnik zyskowności operacyjnej sprzedaży, który uwzględnia korektę o saldo przychodów i kosztów pozostałej działalności operacyjnej, pokazując tym samym wpływ tej działalności na wartość rentowności sprzedaży wyrobów i usług. Opłacalność działalności gospodarczej wyrażona wielkością zwrotu przychodów generowanych przez przedsiębiorstwo wynika również ze sposobu jego finansowania oraz wielkości kapitałów obcych w strukturze pasywów tego podmiotu. Swoistym podsumowaniem przedstawionych sposobów pomiaru rentowności na różnych poziomach działalności jest wskaźnik działalności przedsiębiorstwa, który informuje, jaka wartość zysku jest wytworzona przez łączny przychód wygenerowany w przedsiębiorstwie. Wskaźnik ten określony jest przez zysk osiągnięty z działalności podstawowej, pozostałej sprzedaży, działalności finansowej oraz przez wielkość zysków i strat nadzwyczajnych<sup>48</sup>.

Przedsiębiorstwa zajmujące się organizacją i realizacją usług komunalnych ponoszą koszty, które można określić mianem nakładów gospodarczych związanych ze zużyciem czynników działalności operacyjnej. W strukturze tych kosztów według ich rodzaju można wyodrębnić: amortyzację, materiały pędne, energię, płace i narzuty na płace, materiały podstawowe i pozostałe koszty. Natomiast według miejsca ich powstawania wyróżnia się: materiały pędne, pozostałe materiały i przedmioty nietrwałe, energię, amortyzację, naprawy eksploatacyjne i remonty, płace, narzuty na płace, pozostałe koszty bezpośrednie, koszty wydziałowe, koszty ogólnozakładowe i koszty sprzedaży<sup>49</sup>.

Istotnym obszarem w badaniu rentowności jest ustalenie efektów finansowych w odniesieniu do majątku zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Rentowność aktywów (rentowność ekonomiczna) charakteryzuje efektywność wykorzystania majątku i przedstawia siłę zarobkową aktywów mierzoną wynikiem finansowym. Aktywa zaangażowane w danym podmiocie gospodarczym generują wartość dodatkową, która kwantyfikuje się w wielkościach zysku netto, odsetkach przekazanych bankowi i podatkach przekazanych państwu. Zatem wskaźnik siły zarobkowej aktywów

<sup>48</sup> A. Szewc-Rogalska, *Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce*, op. cit., s. 56-57.

<sup>49</sup> O. Wyszomirski, *Transport miejski, ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, s. 131.

(współczynnik bazowego potencjału dochodowego) pokazuje, ile jednostek pieniężnej wartości dodatkowej przypada na jednostkę pieniężną aktywów<sup>50</sup>.

Zwiększenie zyskowności majątku powinno wywierać pozytywny wpływ na efektywność wykorzystania kapitałów własnych firmy. Najbardziej adekwatną miarą korzyści osiąganych przez właścicieli danego podmiotu gospodarczego, której poziom kształtuje się niezależnie od struktury jej pasywów, jest wskaźnik rentowności kapitałów własnych. Określa on efektywność zainwestowanego kapitału własnego. Mając na uwadze fakt, że w gospodarce rynkowej kapitał może być zainwestowany w różne przedsięwzięcia, możliwość oceny efektywności jego zainwestowania w dane przedsięwzięcia ma istotne znaczenie dla właściciela tego kapitału<sup>51</sup>. Pozycje po stronie pasywów bilansu uszeregowane są według pilności ich zwrotu, zaczynając od kapitałów pozostających do trwałej dyspozycji przedsiębiorstwa, jakimi są kapitały własne. Następnie wskazuje się kapitały obce, w skład których wchodzi zobowiązania długo- i krótkoterminowe. Kapitały własne wraz z długoterminowymi zobowiązaniami określa się mianem kapitałów stałych. Przyjmuje się, że powinny one zapewnić finansowanie aktywów o najniższej płynności, jakimi są aktywa trwałe (jeśli poziom kapitałów stałych jest równy bądź wyższy niż aktywa stałe, to zachowana jest tzw. srebrna reguła bilansowa)<sup>52</sup>. Często badaniu poddaje się rentowność kapitałów stałych – wskaźnik ten umożliwia określenie potencjału rozwoju przedsiębiorstwa.

Rentowność zatrudnienia przedstawia wynik finansowy przedsiębiorstwa wypracowany przez pracownika zatrudnionego w przedsiębiorstwie.

Kolejną grupą wskaźników, która stwarza szanse analizy przedsiębiorstw branży komunalnej, są wskaźniki finansowej sprawności działania, zwane również wskaźnikami aktywności (przedstawione w tabeli 2). Pozwalają one zmierzyć, jak efektywnie przedsiębiorstwo zarządza aktywami, którymi dysponuje.

<sup>50</sup> M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 314.

<sup>51</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, op. cit., s. 218.

<sup>52</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 194.

Tabela 2. Wskaźniki finansowej sprawności działania spółek miejskich

Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika			
<b>I. ROTACJA NALEŻNOŚCI</b>				
Obrót należnościami	$\frac{\text{sprzedaż netto}}{\text{przeciętny stan należności}}$		(18)	
Cykl inkasa należnościami w dniach	$\frac{\text{przeciętny stan należności krótkoterminowych}}{\text{wartość sprzedaży netto : 365}}$		(19)	
Cykl obrotu należnościami w dniach	$\frac{365}{\text{wskaźnik obrotu należnościami}}$		(20)	
<b>II. PŁATNOŚCI ZOBOWIĄZAŃ</b>				
Cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach	$\frac{\text{przeciętny stan zobowiązań krótkoterminowych}}{\text{sprzedaż netto : 365}}$		(21)	
<b>III. OBRÓT ZAPASAMI</b>				
Rotacja zapasami	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży netto}}{\text{przeciętny stan zapasów}}$		(22)	
Cykl konwersji zapasów (wskaźnik zapasów w dniach)	$\frac{\text{przeciętny stan zapasów}}{\text{sprzedaż netto : 365}}$		(23)	
Rotacja zapasami w dniach	$\frac{365}{\text{wskaźnik obrotu zapasami}}$		(24)	
<b>IV. KAPITAŁ OBROTOWY NETTO W DNIACH</b>				
Wskaźnik kapitału obrotowego netto w dniach	wskaźnik cyklu inkasa należności w dniach	+ wskaźnik obrotu zapasami w dniach	- wskaźnik cyklu zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach	(25)
<b>V. ROTACJA MAJĄTKU</b>				
Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem	$\frac{\text{wartość sprzedaży netto}}{\text{aktywa ogółem}}$		(26)	
Rotacja aktywów	trwałych	$\frac{\text{roczna sprzedaż netto}}{\text{aktywa trwałe}}$	(27)	
	obrotowych	$\frac{\text{przychody ze sprzedaży netto}}{\text{aktywa obrotowe}}$	(28)	

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydanie IX, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 105-109.

Zaprezentowane miary określają relacje pomiędzy przychodami netto ze sprzedaży a posiadanymi przez przedsiębiorstwo aktywami oraz informują o sprawności ich wykorzystania. Dopełniają je wskaźniki płatności zobowiązań przez aktywa obrotowe (płynne).

Na poziom wskaźnika przeciętnego okresu ściągania należności równocześnie wpływają czynniki zewnętrzne (rynkowe) i wewnętrzne (wynikające ze sprawności zarządzania przedsiębiorstwem, ewentualnie przyjętej strategii). Podstawowe czynniki rynkowe dotyczą specyfiki branży, koniunktury gospodarczej oraz konkurencji na danym rynku. Warunki płatności dotyczą ceny; konkurowanie poprzez lepsze warunki płatności (wydłużanie okresu, na jaki jest udzielany tzw. kredyt kupiecki) jest formą konkurencji cenowej. Jednocześnie, jeśli odbiorcami wytworzonych produktów są duże podmioty gospodarcze, o znaczącej pozycji na rynku, to mogą one narzucać termin płatności dostawcom<sup>53</sup>.

Obrót zapasami to relacja przychodów netto ze sprzedaży do przeciętnego stanu zapasów. Podobnie jak przy należnościach przeciętny stan zapasów ustala się na podstawie stanu początkowego i na koniec okresu. Wzrost wartości tego wskaźnika świadczy o poprawie efektywności gospodarowania zapasami pod warunkiem, że nie zmniejszy to sprzedaży. Niekiedy spowolnienie obrotu zapasami może sprzyjać zwiększeniu sprzedaży, na przykład dzięki zwiększeniu asortymentu towarów oferowanych klientom. Wskaźnik długości cyklu konwersji zapasów informuje, jak długo przeciętne zapasy czekają na sprzedaż. Poziom tego wskaźnika zależy od efektywnego zarządzania produkcją i sprzedażą<sup>54</sup>.

Egzemplifikacją problematyki dotyczącej obrotu należnościami, zapasami i zobowiązaniami jest wskaźnik kapitału obrotowego netto w dniach. Kapitał obrotowy (tzw. kapitał pracujący) to różnica między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami bieżącymi. Jest to część kapitału stałego, która finansuje aktywa obrotowe. Dodatnia różnica między kapitałem stałym a aktywami oznacza, że część aktywów bieżących przedsiębiorstwa jest finansowana ze źródeł długoterminowych i z tego powodu pozostaje w ciągłej dyspozycji w obrotowej działalności przedsiębiorstwa. Kapitał obrotowy netto to ta część aktywów bieżących, która nie musi być przeznaczona na regulowanie zobowiązań krótkoterminowych. Zadaniem kapitału obrotowego netto w przedsiębiorstwie jest zmniejszenie ryzyka wynikającego z mniejszej płynności części aktywów bieżących (zapasów, należności) lub też wynikającego ze strat związanych z tymi środkami, na przykład z powodu trudności sprzedaży wytworzonych produktów. Stanowi on pewnego rodzaju bufor bezpieczeństwa, ułatwiający przedsiębiorstwu zachowanie płynności finan-

<sup>53</sup> B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 80.

<sup>54</sup> J. Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, op. cit., s. 213.

sowej<sup>55</sup>. Wielkość wskaźnika kapitału obrotowego netto zazwyczaj wynika z panującej sytuacji rynkowej. Ewentualne trudności z redukcją poziomu należności przedsiębiorstwo może próbować rekompensować poprzez zwiększenie zobowiązań handlowych (osiągnięcie lepszych warunków płatności) tak, aby skompensować negatywne skutki zamrożenia środków pieniężnych (wynikające z finansowania odbiorców).

Wyróżniono również wskaźniki aktywności, które są związane z wykorzystaniem aktywów. Wskazują one efektywność różnych zaangażowanych aktywów lub wszystkich aktywów łącznie. Wskaźniki te można interpretować dwojako: określają, ile obrotów dokonano przeciętnym stanem wybranych aktywów dla realizacji określonej sprzedaży; pokazują, jaką wartość sprzedaży osiągnięto z zaangażowania jednej złotówki aktywów trwałych, obrotowych lub ich całości. Im większą wartość sprzedaży osiąga się z zaangażowanego majątku, tym efektywność przedsiębiorstwa jest wyższa<sup>56</sup>.

W niektórych aspektach analiza sprawności działania jest powiązana z analizą płynności finansowej, ponieważ wyjaśnia, jak przedsiębiorstwo komunalne zarządza aktywami. Wskaźniki płynności finansowej wykorzystuje się, analizując zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań. Ocena płynności finansowej przedsiębiorstw sprowadza się do porównania płynnych aktywów ze zobowiązaniami, które należy uregulować w najbliższym czasie. Wskaźniki najczęściej wykorzystywane do oceny płynności finansowej przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Wskaźniki płynności finansowej komunalnego przedsiębiorstwa użyteczności publicznej

Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika
Bieżąca płynność finansowa	$\frac{\text{aktywa obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (29)$
Podwyższona płynność finansowa	$\frac{\text{płynne środki obrotowe}}{\text{zobowiązania krótkoterminowe}} \quad (30)$
Płynność środków pieniężnych	$\frac{\text{inwestycje krótkoterminowe}}{\text{zobowiązania}} \quad (31)$
Kapitał obrotowy netto do aktywów ogółem	$\frac{\text{aktywa obrotowe} - \text{zobowiązania krótkoterminowe}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100\% \quad (32)$

Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 67-78.

<sup>55</sup> M. Sierpińska, T. Jachna, *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, op. cit., s. 143.

<sup>56</sup> Czekaj, Z. Dresler, *Zarządzanie*, op. cit., s. 214.



Wskaźnik bieżącej płynności jest najpowszechniej wykorzystywanym miernikiem zdolności przedsiębiorstwa do regulowania krótkoterminowych zobowiązań. Konstrukcja tego wskaźnika jest oparta na założeniu, że zdolność do terminowego regulowania zobowiązań jest zależna od rozmiarów majątku obrotowego. Optymalny poziom wskaźnika zależy od specyficznych warunków działania przedsiębiorstwa, m.in. od cyklu inkasa należności i regulowania zobowiązań. Trzeba jednak mieć świadomość, że w różnych rodzajach działalności, różnych branżach występują specyficzne czynniki kształtujące płynność finansową, a więc optymalny poziom tego wskaźnika jest branżowo zróżnicowany. Jego niski poziom w porównaniu do innych z tej samej branży zazwyczaj jest istotnym sygnałem informującym o możliwości wystąpienia trudności płatniczych. Również zbyt wysoki poziom wskaźnika płynności bieżącej nie świadczy o właściwym zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Taka sytuacja oznacza zbyt duży stan majątku obrotowego lub niewystarczające wykorzystanie obcych źródeł finansowania (szczególnie zobowiązań pozabankowych). Zbyt niski poziom zobowiązań, na przykład wobec dostawców, powoduje konieczność większego angażowania kapitału własnego, a rezygnacja z darmowego kapitału obcego obniża efektywność przedsiębiorstwa<sup>57</sup>.

Aktywa obrotowe charakteryzują się różnym stopniem płynności. Konstrukcja wskaźnika podwyższonej płynności opiera się na założeniu, że gdy zajdzie potrzeba szybkiego uregulowania wymaganych zobowiązań, istnieje prawdopodobieństwo, że upłynnienie niektórych składników aktywów spowoduje straty lub nie będzie w całości możliwe. Dlatego często przeprowadza się analizę, która nie uwzględnia zapasów oraz rozliczeń międzyokresowych czynnych. Kontynuując tok rozumowania przyjęty odnośnie do konstrukcji wskaźnika podwyższonej płynności, można skorygować aktywa obrotowe dodatkowo o wartość należności trudno ściągalnych. W ten sposób otrzymujemy wskaźnik zawierający w liczniku najbardziej płynne aktywa, tj. inwestycje krótkoterminowe (środki pieniężne i płynne papiery wartościowe). Wskaźnik ten pokazuje, jaką część zobowiązań krótkoterminowych można niezwłocznie spłacić<sup>58</sup>.

Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej będące własnością JST często podlegają ochronie przed dwoma zagrożeniami, które również dyscyplinują procesy zarządcze w podmiotach prywatnych, tzn. przed przejęciem i bankrutstwem. Dlatego, obok charakterystyki bieżącej zdolności płatniczej przedsiębiorstwa komunalnego, w określeniu efektywności gospodarowania celowa

<sup>57</sup> S.W. Hartman, *Przewodnik po finansach. 201 narzędzi dla podejmowania decyzji dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 354.

<sup>58</sup> M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 58.

jest również ocena jego możliwości spłaty ogółu zobowiązań. Ocenę taką można przeprowadzić na podstawie wskaźników przedstawionych w tabeli 4.

Tabela 4. Wskaźniki zdolności do obsługi zadłużenia przedsiębiorstwa komunalnego

Nazwa wskaźnika	Konstrukcja wskaźnika	
Pokrycie odsetek zyskiem (zdolność do spłaty odsetek)	$\frac{\text{zysk brutto} + \text{odsetki}}{\text{odsetki}}$	(33)
Pokrycie zobowiązań odsetkowych (pokrycie stałych płatności)	$\frac{\text{zysk przed opodatkowaniem i oprocentowaniem}}{\text{oprocentowanie długu}}$	(34)
Wskaźnik zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami)	$\frac{\text{zobowiązania ogółem}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100\%$	(35)
Udział kapitału własnego w finansowaniu aktywów (pokrycie majątku kapitałami własnymi)	$\frac{\text{kapitał własny}}{\text{majątek ogółem}}$	(36)
Pokrycie zobowiązań nadwyżką finansową	$\frac{\text{zysk netto} + \text{roczna amortyzacja}}{\text{przeciętny stan zobowiązań}}$	(37)

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 320-327.

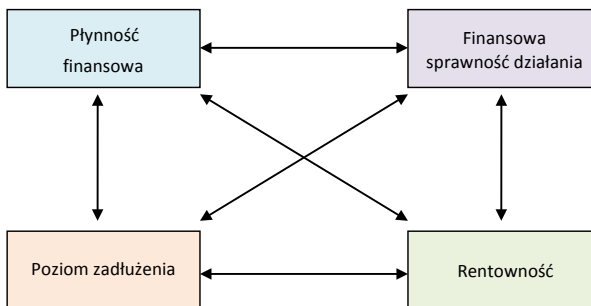
Wskaźnik pokrycia odsetek zyskiem informuje o relacji pomiędzy sumą zysku brutto i odsetek (od wykorzystywanych przez przedsiębiorstwo obcych kapitałów) do kwoty tychże odsetek. Wskaźnik ten określa, w jakich rozmiarach zysk brutto skorygowany o wartość płaconych odsetek jest zdolny do pokrycia należnych wierzycielom odsetek od długów. Wskaźnik mniejszy od jedności oznacza ponoszenie strat; równy jedności oznacza, że cały osiągniany przez przedsiębiorstwo zysk brutto jest pochłaniany przez płacone odsetki. Im wskaźnik wyższy, tym mniej uciążliwe jest dla podmiotu gospodarczego terminowe spłacanie odsetek, tym mniejsze ryzyko, że w razie ujemnych wahań zysków może nastąpić niewywiązywanie się kredytobiorcy z bieżącej obsługi zadłużenia. Zbliżony w konstrukcji i interpretacji jest wskaźnik pokrycia stałych płatności. Różnica w stosunku do prezentowanego wcześniej

wskaźnika znajduje się w liczniku, gdyż jest to zysk przed opodatkowaniem i oprocentowaniem, tzw. zysk operacyjny<sup>59</sup>.

Ocena zdolności przedsiębiorstwa do obsługi zadłużenia przez pryzmat regulowania odsetek jest niekompletna. Należy ją uzupełnić o analizę ryzyka, jakie może powstać w razie niemożliwości refinansowania ogółu posiadanych zobowiązań. Ocenę taką umożliwiałby wskaźnik ogólnego zadłużenia. Obliczając ten wskaźnik, uwzględnia się całość zobowiązań. W sytuacji, gdy przedsiębiorstwo osiąga słabsze wyniki finansowe, pojawić się może realne zagrożenie jego dalszego funkcjonowania. Podsumowując, im wyższy udział długu w strukturze pasywów, tym wyższe ryzyko finansowe. Analogiczną wartość poznawczą prezentuje wskaźnik udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów<sup>60</sup>.

Istotną informację wprowadza wskaźnik pokrycia zobowiązań nadwyżką finansową, ukazujący środki pieniężne przypadające na sumę zobowiązań. Przedstawia on wartość dostępnych środków pieniężnych przypadających na jednostkę pieniężną ogólnego zadłużenia. Modyfikacja tego ilorazu poprzez wprowadzenie do mianownika, zamiast przeciętnej sumy zobowiązań, kwoty rocznych płatności, powoduje powstanie wskaźnika pokrycia spłaty rat kredytów i należnych odsetek. Jest to najbardziej praktyczny i istotny wykładnik wiarygodności kredytowej przedsiębiorstwa<sup>61</sup>. Przedstawione miary efektywności finansowej charakteryzują się wzajemnymi relacjami, co przedstawiono na rysunku 13.

Rysunek 13. Relacje pomiędzy miarami efektywności finansowej przedsiębiorstwa komunalnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie B. Pomykalska, P. Pomykalski, *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 95.

<sup>59</sup> W. Bień, *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, op. cit., s. 110.

<sup>60</sup> J. Wysocki, *Parametryzacja ekonomiczno-finansowa w projekcie inwestycyjnym*, [w:] *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych*, A. Kałowski, J. Wysocki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013, s. 317.

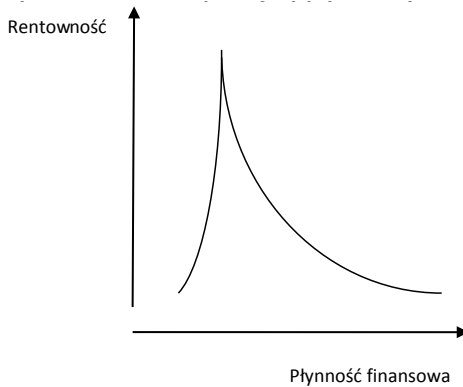
<sup>61</sup> M. Dobija, *Rachunkowość zarządcza i controlling*, op. cit., s. 325.

Analiza relacji finansowych powinna odzwierciedlać przyjętą strategię, obrazować jej wykonanie i efektywność. Ważnym elementem tej analizy jest uwzględnienie relacji pomiędzy różnymi aspektami oceny działalności finansowej przedsiębiorstwa. Istotnym kryterium efektywności, w odniesieniu do zarządzania finansami przedsiębiorstwa, jest rentowność. Ze względu jednak na specyficzną rolę społeczną przedsiębiorstw świadczących usługi użyteczności publicznej prymat rentowności nie jest tak jednoznaczny. Dużą rolę w ocenie efektywności pełni płynność finansowa. Zachowanie płynności finansowej wraz z zasadą racjonalnego gospodarowania jest ważnym czynnikiem utrzymania ciągłości działania podmiotu<sup>62</sup>. Zwykle (przy innych czynnikach pozostających bez zmian) wzrost płynności jest obciążony ryzykiem zmniejszenia rentowności spółki. Wynika to z faktu, że zazwyczaj aktywa obrotowe w relatywnie mniejszym stopniu przyczyniają się do zwiększenia rentowności podmiotu. Aktywa trwałe – chociaż charakteryzują się niskim poziomem płynności – to właściwie wykorzystane przyczyniają się do osiągnięcia zysku. Jednocześnie należy zaznaczyć, że niekontrolowane przekroczenie minimalnej dopuszczalnej granicy płynności powoduje sytuację, w której spadkowi płynności towarzyszy także spadek rentowności. Brak możliwości terminowego wywiązywania się przedsiębiorstwa z ciężących na nim zobowiązań może powodować szereg sankcji obniżających zyskowność, a nawet przyczyniających się do jego upadłości. Przedsiębiorstwo, którego płynność jest pozytywnie oceniana, może zaciągać zobowiązania (wzrost sprawności działania, zmiana struktury finansowania), co wpływa na jego rentowność (uwzględniając dźwignię finansową)<sup>63</sup>. Opisywaną relację przedstawiono na wykresie 1.

<sup>62</sup> D. Wędzki, *Strategia płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 34.

<sup>63</sup> S. Franek, *Teoretyczne aspekty zarządzania finansami w podmiotach sfery publicznej*, [w:] *Finanse podmiotów prywatnych i publicznych w Polsce*, J. Iwin-Garzyńska (red.), op. cit., s. 184-185.

Wykres 1. Zależność pomiędzy płynnością a rentownością



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Gajdka, E. Walińska, *Zarządzanie finansowe*, t. II, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998, s. 465; za: S. Franek, *Teoretyczne aspekty zarządzania finansami w podmiotach sfery publicznej*, [w:] *Finanse podmiotów prywatnych i publicznych w Polsce*, J. Iwin-Garzyńska (red.), Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2009, s. 185.

Przydatną metodą badania efektywności finansowej przedsiębiorstw z branży komunalnej jest analiza spełnienia nierówności następujących czynników:

$$iZ > iP > iM > iR \quad (38)$$

Istotą tej nierówności jest założenie, że poprawa efektywności gospodarowania następuje wówczas, gdy wyniki ekonomiczne rosną ( $i$  – indeks dynamiki) szybciej niż nakłady. Jednocześnie należy mieć na uwadze, że wzorcowe układy nierówności nie mogą być przyjmowane bezkrytycznie – jako uniwersalne i zawsze użyteczne. Pełnią raczej rolę pomocniczą w ocenie efektywności badanych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwo spełniające powyższą nierówność ma wyższy przyrost stopy zysku ( $iZ$ ) w odniesieniu do stopy przychodów ( $iP$ ), a w dalszej kolejności – do indeksu majątku ( $iM$ ) i zatrudnienia ( $iR$ ). Taki podmiot prawdopodobnie znajduje się w fazie wzrostowej i nie przekroczył wykorzystania zdolności produkcyjnych i zasobów ludzkich<sup>64</sup>.

Podsumowując tę część monografii, można sformułować postulaty, których realizacja powinna charakteryzować ocenę finansową funkcjonowania przedsiębiorstwa komunalnego. Przede wszystkim specyfika finansowania działalności tych podmiotów oraz istnienie właściciela publicznego wymagać powinno kwantyfikacji realizowanych zadań użyteczności publicznej z punk-

<sup>64</sup> G. Gołębiowski, A. Tłaczka, *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005, s. 96.

tu widzenia racjonalizacji kosztów ich świadczenia przy danym poziomie zaspokajania potrzeb społecznych. Zarządzanie majątkiem w przedsiębiorstwie publicznym powinno wymuszać skierowanie uwagi na sprawność jego zarządzania (zarządzanie zapasami, należnościami, gotówką) oraz sposób jego finansowania (struktura kapitałów). Idea funkcjonowania podmiotów dostarczających usługi użyteczności publicznej powoduje, że w ocenie ich efektywności obok badania rentowności równie istotna jest analiza płynności finansowej. Zasady, jakim powinna podlegać ocena efektywności procesów zarządzania finansami przedsiębiorstw komunalnych, muszą uwzględniać różnorodność całej sfery użyteczności publicznej. W jej skład wchodzi podmioty o różnej formie organizacyjno-prawnej, co determinuje różnice w podejściu do procesów zarządzania i ich oceny.

### **III. Charakterystyka uwarunkowań determinujących funkcjonowanie przedsiębiorstw komunalnych oraz pozostałych spółek miasta Krakowa**

#### **III.1. Wpływ polityki budżetowej w Krakowie na sytuację finansową nieefektywnie zarządzanych krakowskich przedsiębiorstw komunalnych**

Zarządzanie finansami sektora publicznego gminy miasta Krakowa, decyzje, instrumenty i podejmowane ryzyka przez obecne władze miejskie, jak żywo przypominają „albańską” rewolucję piramidową, która w efekcie wprowadzonej transformacji gospodarczej doprowadziła do krachu piramid finansowych, a następnie upadku gospodarki, która opierała się na przestarzałych instrumentach finansowych.

Podstawą każdej gospodarki finansowej jednostki samorządu terytorialnego jest budżet. W oparciu o jego zapisy jednostka realizuje ustawowe cele swojego funkcjonowania. Odpowiednie przygotowanie budżetu – uwzględniające potrzeby społeczne i gospodarcze gminy – jest zasadniczym obowiązkiem prezydenta. Podstawowe zasady przygotowania oraz opracowania budżetu zawarte są w ustawie o finansach publicznych.

Dla sprawnego funkcjonowania systemu, poprzez odgórne zapobieganie dublowania kompetencji i rozmywania odpowiedzialności za podejmowane decyzje przez poszczególne komponenty systemu, konieczne jest określenie zakresu władztwa każdego z nich. Inne kompetencje decyzyjne i realizatorskie winny zostać przydzielone na poziomie planisty – wydziały Urzędu Miasta Krakowa, a inne na poziomie władz jednostek odpowiedzialnych za kreowanie podaży usług komunalnych. Na przykładzie krakowskim ten problem jest dodatkowo skomplikowany poprzez istnienie szczebla pośredniego pomiędzy właścicielem-gminą a przedsiębiorstwami komunalnymi, jakim jest grupa kapitałowa Krakowskiego Holdingu Komunalnego. Jest to wynik procesu ewolucji systemu zarządzania gospodarką komunalną w Krakowie. Dzięki procesom przemian i odejścia od form organizacyjnych działalności komunalnej, charakterystycznych dla nierynkowych sposobów zarządzania gospodarką, w postaci na przykład zakładów budżetowych, osiągnięto szczebel pośredni organizacji struktury komunalnej, funkcjonującą sieć przedsiębiorstw – działających pod postacią spółek prawa handlowego,

odpowiedzialnych za realizację poszczególnych sektorów gospodarki komunalnej. To pierwszy w Polsce podmiot mający status Podatkowej Grupy Kapitałowej (PGK). KHK to podmiot, którego rola w zarządzaniu podmiotami gospodarki komunalnej powinna przenosić je w nowy wymiar. Powinna umożliwiać sterowanie procesami modelowania rozwoju przedsiębiorstw, jak i całości sektora komunalnego w sposób strategiczny. KHK powinno stanowić pośrednie narzędzie władz miasta, zdolne do samodzielnego kreowania polityki gospodarczej sfery komunalnej. W ujęciu makroekonomicznym KHK posiada zdolność do alokacji zasobów kapitałowych podmiotów komunalnych pomiędzy poszczególnymi sektorami ich aktywności gospodarczej w sytuacji spadku rentowności branżowych źródeł finansowania i inwestycji. Niestety, w praktyce kooperacja podmiotów tworzących krakowski holding w obszarze operacyjnym oraz pomocniczym praktycznie nie istnieje. Na bazie rozważań o niewykorzystanym optymalnie holdingu w Krakowie nasuwa się stwierdzenie, o którym obecne władze miejskie nie mają wyobrażenia – zwiększeniu skuteczności działania podmiotów odpowiedzialnych za dostarczanie lokalnych dóbr publicznych i świadczenie usług użyteczności publicznej sprzyja rozwój partnerskich powiązań.

W Krakowie ze względu na niezdecydowanie władz miasta, co do dalszego rozwoju i kierunku ewolucji systemu, powstaje bieżąca potrzeba zapewnienia funkcjonowania całości struktury w istniejących realiach ekonomicznych, przy spełnianiu przez nią zadań właściciela-miasta o charakterze kreowania dóbr użyteczności publicznej w sposób uniemożliwiający pokrycie kosztów ich wytworzenia. W praktyce sprostanie tym żądaniom przez często niekompetentne zarządy poszczególnych spółek komunalnych musi doprowadzić do zwijania substratu majątkowego posiadanych zasobów organizacyjnych, poprzez ich zwyczajne przejadanie na realizację celów polityki miasta; ewentualnie do wzrostu poziomu zadłużenia operacyjnego poszczególnych spółek. Ze względu na opisane powyżej ograniczenia musi zostać stworzony mechanizm umożliwiający autoweryfikację oczekiwań właściciela-miasta, względem realizatorów zadań gospodarki komunalnej w stopniu odpowiadającym ich realnym możliwościom, a nie realizacji nieefektywnych, nieumiejętnie zarządzanych projektów i bezsensownym ponad miarę zadłużaniem miasta.



### III.2. Indywidualny wskaźnik zadłużenia, czyli miernik oceny sytuacji finansowej jednostek samorządu terytorialnego, który faktycznie determinuje obecną sytuację finansową spółek miejskich

Zadłużenie JST powinno stanowić istotny element zarządzania finansami tych jednostek oraz planowania obecnych i przyszłych działań tych podmiotów. Indywidualny wskaźnik zadłużenia (IWZ) stanowi powszechnie przyjęte określenie reguły limitowania zadłużenia samorządu terytorialnego. Zgodnie z przepisami prawa organ stanowiący jednostki samorządu terytorialnego nie może uchwalić budżetu, w którym nie zostałyby zachowana relacja wynikająca z IWZ.

Od 2014 roku na mocy Ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych wprowadzono indywidualny wskaźnik zadłużenia. Podstawą wyliczenia maksymalnej dopuszczalnej wartości długu jest wskaźnik, który odnosi się do zrealizowanych dochodów bieżących, dochodów z majątku oraz wydatków bieżących w ujęciu ex post. Na mocy Ustawy z dnia 14 grudnia 2018 roku o zmianie ustawy o finansach publicznych oraz niektórych innych ustaw sposób obliczania indywidualnego wskaźnika zadłużenia jest następujący:

$$\frac{(R + O)}{Db} \leq \frac{1}{7} * \sum_{i=1}^7 \frac{(Dbe_i - Wbe_i)}{Db_i} \quad (39)$$

w którym poszczególne symbole oznaczają:

- R – planowaną na rok budżetowy łączną kwotę z tytułu spłaty rat zobowiązań zaliczanych do tytułu dłużnego, o którym mowa w art. 72 ust. 1 pkt 2, oraz wykupów papierów wartościowych, z wyłączeniem kwot spłat kredytów i pożyczek oraz wykupów papierów wartościowych odpowiednio zaciągniętych lub emitowanych na cel, o którym mowa w art. 89 ust. 1 pkt 1, i zobowiązań określonych w art. 91 ust. 3 pkt 1;
- O – planowane na rok budżetowy wydatki bieżące na obsługę długu, w tym odsetki od zobowiązań zaliczanych do tytułu dłużnego, o którym mowa w art. 72 ust. 1 pkt 2, odsetki i dyskonto od papierów wartościowych oraz spłaty kwot wynikających z udzielonych poręczeń i gwarancji;
- Db – planowane na rok, na który ustalana jest relacja, dochody bieżące budżetu pomniejszone o dotacje i środki przeznaczone na cele bieżące;
- Dbe<sub>i</sub> – dochody bieżące w roku poprzedzającym o i-lat rok, na który ustalana jest relacja, pomniejszone o dotacje i środki o charakterze bieżącym na

- realizację programu, projektu lub zadania finansowanego z udziałem środków, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 2;
- Db<sub>i</sub> – dochody bieżące w roku poprzedzającym o i-lat rok, na który ustalana jest relacja, pomniejszone o dotacje i środki przeznaczone na cele bieżące;
- Wbe<sub>i</sub> – wydatki bieżące w roku poprzedzającym o i-lat rok, na który ustalana jest relacja, pomniejszone o wydatki bieżące z tytułu spłaty rat zobowiązań zaliczanych do tytułu dłużnego, o którym mowa w art. 72 ust. 1 pkt 2, wydatki bieżące na obsługę długu oraz wydatki bieżące na realizację programu, projektu lub zadania finansowanego z udziałem środków, o których mowa w art. 5 ust. 1 pkt 2.

Analiza wskaźnika IWZ dla gminy Kraków, z której wnioski mogą być podstawą do próby oceny zdolności kredytowej oraz możliwości potrzeb kredytowych, nie jest prosta. Podstawowy problem polega na trudności pozyskania wartości tego wskaźnika. Nawet wysoko postawiona urzędniczka miejska, pracująca w Wydziale Finansowym UMK, nie potrafi zidentyfikować tych danych. Jednak w opracowaniu pominięto analizę tego wskaźnika, uwzględniając fakt, że od lat zadłużane „na potęgę” oprócz miasta są także spółki miejskie, a przepisy prawa – co podkreśla urząd miasta – pozwalają nie wliczać ich zobowiązań finansowych w skumulowany dług. Stan zadłużenia spółek komunalnych pozostaje poza kontrolą. W wyniku przeprowadzonych autorskich badań oraz analizy doniesień prasowych od lat Kraków stosuje politykę ukrywania faktycznej wysokości zadłużenia miasta w miejskich spółkach. „Mechanizm działania polega na wskazaniu spółki komunalnej, która ma realizować konkretną inwestycję. Wtedy spółka miejska jest kredytobiorcą, a kwota wziętego tak kredytu nie jest uwzględniana w ocenie poziomu zadłużenia miasta”<sup>65</sup>. Równocześnie miasto w żaden sposób nie stymuluje poprawy efektywności ekonomicznej własnych spółek, które często świadczą usługi po zawyżonych cenach (za które płaci miasto z budżetu – np. usługi lokalnego transportu zbiorowego), ze względu na nieumiejętne zarządzanie kosztami prowadzonej działalności oraz obsługę długu powstałego w wyniku realizacji poszczególnych inwestycji niejako w zastępstwie maksymalnie zadłużonego miasta. Zaprezentowane mechanizmy powodują degradację finansów miejskich w kontekście budżetu miasta oraz sytuacji finansowej i możliwości rozwoju spółek miejskich.

Wskazane przesłanki stały się przyczynkiem do stworzenia tej monografii, w której zaprezentowano sytuację finansową jednoosobowych spółek miasta Krakowa.

<sup>65</sup> <https://naszkrakow.com.pl/2020/05/08/problemy-finansowe-gminy-krakow/> (dostęp: 13.01.2024).

### **III.3. Charakterystyka komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej oraz pozostałych jednoosobowych spółek miasta Krakowa**

#### **Krakowski Holding Komunalny S.A.**

Utworzenie Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A. wynikało z koncepcji działalności Podatkowej Grupy Kapitałowej (PGK) krakowskich spółek komunalnych. Krakowski Holding Komunalny Spółka Akcyjna w Krakowie (KHK S.A.) został utworzony na podstawie Uchwały nr LV/488/96 Rady Miasta Krakowa z dnia 10 lipca 1996 roku i zarejestrowany przez Sąd Rejestrowy w dniu 8 sierpnia 1996 roku. Od momentu powstania KHK S.A. jest jednoosobową spółką gminy miejskiej Kraków. Działalność grupy kapitałowej krakowskich spółek komunalnych rozpoczęła się z dniem 25 października 1996 roku, czyli od momentu wniesienia przez gminę miejską Kraków wszystkich akcji i udziałów największych firm komunalnych do nowo utworzonej spółki Krakowski Holding Komunalny S.A. Nadrzędnym celem utworzenia grupy kapitałowej krakowskich przedsiębiorstw komunalnych było doprowadzenie do uzyskania przez nią statusu Podatkowej Grupy Kapitałowej (PGK).

To pierwszy w Polsce podmiot mający status Podatkowej Grupy Kapitałowej (PGK). Posiadanie tego przywileju daje prawo do wspólnego rozliczania i odprowadzania zobowiązań podatkowych przez PGK jako podmiot opodatkowania. Dzięki temu istnieje możliwość rozliczenia ewentualnej straty generowanej przez jednego z uczestników PGK, poprzez obniżenie kwoty podlegającej opodatkowaniu o kwotę straty podmiotu deficytowego. Niestety w Krakowie ten mechanizm nie jest wykorzystywany od lat. Dopiero aktualna zła sytuacja finansowa MPK, wynikająca z nieumiejętnego zarządzania podmiotem, a nie stosowania narzędzi inżynierii finansowej, spowoduje wykorzystanie PGK po raz pierwszy od kilkunastu lat. Dla potrzeb funkcjonowania PGK utworzony został Krakowski Holding Komunalny Spółka Akcyjna (KHK), który inkorporował prawa właścicielskie gminy miejskiej Kraków względem poszczególnych spółek (rysunek 14). Powstał zatem nowy jakościowo podmiot – archipelag, którego rola w zarządzaniu podmiotami gospodarki komunalnej powinna przenosić je w nowy wymiar.

Rysunek 14. Skład niefunkcjonującej w aspekcie podatkowym, finansowym, organizacyjnym i operacyjnym grupy kapitałowej Krakowskiego Holdingu Komunalnego S.A. w Krakowie



Źródło: opracowania własne.

Ten podmiot powinien umożliwiać sterowanie procesami modelowania rozwoju przedsiębiorstw, jak i całości sektora komunalnego w sposób strategiczny. KHK powinno stanowić pośrednie narzędzie władz miasta, zdolne do samodzielnego kreowania polityki gospodarczej sfery komunalnej. W ujęciu makroekonomicznym KHK posiada zdolność do alokacji zasobów kapitałowych podmiotów komunalnych pomiędzy poszczególnymi sektorami ich aktywności gospodarczej w sytuacji spadku rentowności branżowych źródeł finansowania i inwestycji. Niestety, w praktyce kooperacja podmiotów tworzących krakowski holding w obszarze operacyjnym oraz pomocniczym nie istnieje, a jedynym efektem współpracy przedsiębiorstw świadczących usługi użyteczności publicznej, tworzących KHK wpisującym się w strategię zrównoważonego zarządzania miastem, jest przekazywanie osadów, będących końcowym rezultatem oczyszczania ścieków w Wodociągach Miasta Krakowa S.A., do termicznej utylizacji w Zakładzie Termicznego Przekształcania Odpadów w Krakowie (Ekospalarnia). Wytworzona w procesie spalania odpadów energia oraz ciepło są następnie wprowadzane do miejskiej sieci ciepłowniczej przez Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. Takie współdziałanie trzech spółek miejskich wpisuje się w rozwiązania gospodarki o obiegu zamkniętym.

Na bazie rozważań o niewykorzystanym optymalnie holdingu w Krakowie nasuwa się stwierdzenie, o którym obecne władze miejskie nie mają wy-

obrażenia – zwiększeniu skuteczności działania podmiotów odpowiedzialnych za dostarczanie lokalnych dóbr publicznych i świadczenie usług użyteczności publicznej sprzyja rozwój partnerskich powiązań, które J. Hausner porównuje do archipelagu. Tworzą go podmioty relacyjne, a więc: „wyspy o różnym wyposażeniu i różnej wytwórczości, dobrze skomunikowane, między którymi dokonuje się wielostronna i intensywna wymiana. Są układem współzależnym i współwytwórczym, układem wielowymiarowych wzmacniających się oddziaływań i przepływów”<sup>66</sup>. M. Zmyślony dodaje, że współczesne wyspy to także: „oddolne inicjatywy budowane na wartościach wytwarzanych lokalnie, ale też będących elementami większej regionalnej, krajowej lub międzynarodowej wymiany informacji, wrażeń oraz wartości. Pomędzy wyspami dochodzi do przepływu wiedzy, wzajemnej inspiracji, a czasem do znacznie bardziej skomplikowanych procesów społecznych, prowadzących do tworzenia się zaawansowanej sieci lub grupy skupionej wokół określonego zestawu wartości”<sup>67</sup>. Podmioty działające w ramach archipelagu rozwijają się poprzez wzmacnianie swoich słabszych partnerów biznesowych. Jest to możliwe dzięki wspólnie wypracowanym zasadom współdziałania w obszarze gospodarczym oraz dbałości o ich przestrzeganie. Archipelag nie jest wyspom potrzebny, aby dokonywać bieżących transakcji, lecz po to, by wspólnie, innowacyjnie i produktywnie wytwarzać. Tocząca się w nim gra – współpraca oraz rywalizacja – ma charakter kooperacyjny, pobudzający, wzmacniający relacyjność i współodpowiedzialność za wytwarzanie i dostarczanie dóbr, w tym także dóbr wspólnych. Partnerskie współwytwarzanie dóbr zmienia podmioty partnerstwa, które dzięki temu są zdolne do wytwarzania nowych dóbr, a nie tylko ich większej ilości<sup>68</sup>.

Na mocy Uchwały Rady Miasta Krakowa z dnia 5 listopada 2008 roku (uchwała nr LVI/710/08) Krakowskiemu Holdingowi Komunalnemu S.A. zostało powierzone (zamiast Miejskiemu Przedsiębiorstwu Oczyszczania w Krakowie odpowiedzialnemu za gospodarkę odpadami komunalnymi) przygotowanie projektu, budowa i eksploatacja Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów w Krakowie (Ekospalarni). Obecnie podstawowym zadaniem, jakie realizuje Krakowski Holding Komunalny S.A., zamiast tworzenie i rozwijanie powstałej grupy kapitałowej w obszarze organizacyjnym, finansowym, personalnym, jest eksploatacja Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów w Krakowie. Działalnością przeważającą Krakow-

<sup>66</sup> J. Hausner, *Przyszłość gospodarki rynkowej. Od oportunistycznej do relacyjnej gry ekonomicznej*, [w:] *Open Eyes Book 1*, E. Benedyk, J. Buzek, J. Hausner, M. Kudłacz, A.D. Rotfeld, M. Zmyślony, Wyd. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016, s. 113.

<sup>67</sup> M. Zmyślony, *Wyspy i archipelagi – formalne i nieformalne sieci wartości*, [w:] *Open Eyes Book 2*, B. Biga, H. Izdebski, J. Hausner, M. Kudłacz, K. Oblój, W. Paprocki, P. Sztompka, M. Zmyślony, Wyd. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017, s. 231.

<sup>68</sup> M. Zmyślony, *Wyspy...*, op. cit., s. 298-344.

skiego Holdingu Komunalnego S.A. wg klasyfikacji PKD 2007 jest obróbka i usuwanie odpadów innych niż niebezpieczne.

### **MPK S.A. w Krakowie**

Miejskie Przedsiębiorstwo Komunikacyjne jest spółką akcyjną (MPK S.A.) zorganizowaną na podstawie Kodeksu spółek handlowych, Statutu spółki oraz Regulaminu organizacyjnego.

MPK S.A. w Krakowie świadczy usługi w ramach systemu Komunikacji Miejskiej w Krakowie, na podstawie następujących umów z gminą miejską Kraków:

- na świadczenie tramwajowych usług przewozowych w systemie Komunikacji Miejskiej w Krakowie z dnia 1 kwietnia 2019 roku, która obowiązuje do 31 marca 2035 roku;
- na świadczenie autobusowych usług przewozowych w publicznym transporcie zbiorowym w ramach systemu Komunikacji Miejskiej w Krakowie z dnia 7 sierpnia 2014 roku, która obowiązuje do 31 grudnia 2024 roku;
- wykonawczą nr 90/ZTP/2021 z dnia 30 czerwca 2021 roku o świadczenie usług publicznych w zakresie utrzymania infrastruktury przystankowej na terenie gminy miejskiej Kraków, która obowiązuje do dnia 30 czerwca 2025 roku;
- wykonawczą nr 92/ZTP/2021 z dnia 30 czerwca 2021 roku w zakresie dystrybucji biletów Komunikacji Miejskiej w Krakowie, oraz w zakresie kontynuacji windykacji i egzekucji należności z tytułu opłaty dodatkowej i należności przewozowej powstałej przed dniem 1 lutego 2016 roku, która obowiązuje do dnia 30 czerwca 2025 roku;
- w sprawie realizacji Programu „Karta Krakowska” nr W/I/1008/PT/33/2018 z dnia 10 marca 2018 roku.

Ponadto działalność spółki determinowała umowa generalna o zasadach działania Podatkowej Grupy Kapitałowej zawarta w dniu 28 lutego 2018 roku pomiędzy Krakowskim Holdingiem Komunalnym Spółką Akcyjną w Krakowie, Miejskim Przedsiębiorstwem Energetyki Ciepłej Spółką Akcyjną w Krakowie, Wodociągami Miasta Krakowa Spółką Akcyjną, Miejskim Przedsiębiorstwem Komunikacyjnym Spółką Akcyjną w Krakowie oraz Areną Kraków Spółką Akcyjną. MPK S.A. w Krakowie jest członkiem Podatkowej Grupy Kapitałowej, której skład zaprezentowano na rysunku 14. Nadrzędnym celem funkcjonowania Podatkowej Grupy Kapitałowej jest możliwość korzystania z przywilejów, jakie daje status podatkowej grupy kapitałowej. W tym miejscu należy podkreślić, że grupa kapitałowa utworzona w celu optymalizacji podatkowej od lat (głównie za sprawą sposobu zarządzania MPK S.A.) nie korzysta z zysków wynikających z funkcjonowania PGK, tj. możliwości zmniejszenia w grupie kapitałowej zobowiązań z tytułu podatku

dochodowego CIT, ponieważ dochód PGK jest obliczany jako suma dochodów i strat spółki dominującej i spółek zależnych. Jednocześnie współpraca w ramach PGK w obszarach: finansowym, organizacyjnym i operacyjnym, dla poprawy organizacji i zarządzania w sferze krakowskiej gospodarki komunalnej, praktycznie nie istnieje, o czym już pisano powyżej.

Szczegółowy opis funkcjonowania MPK S.A. zaprezentowano w monografii pt. „Zarządzanie rozwojem organizacji przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego na przykładzie MPK S.A. w Krakowie”.

### **Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. w Krakowie**

Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. w Krakowie (MPEC S.A.) to kolejny członek niedziałającej Podatkowej Grupy Kapitałowej. To spółka komunalna odpowiedzialna za dostarczanie energii ciepłej dla ponad 65% mieszkańców miasta Krakowa. Działalność podstawowa, czyli produkcja i dystrybucja ciepła MPEC S.A., obejmuje również miasta: Skawina, Wieliczka, Miechów. Największy udział w strukturze odbiorców MPEC S.A. w Krakowie (wg zamówionej mocy) ma: sektor mieszkaniowy (spółdzielnie mieszkaniowe, budynki komunalne, wspólnoty mieszkaniowe, odbiorcy indywidualni), który czerpie ok. 60% ciepła; podmioty gospodarcze zamawiają 24,5% ciepła; oświata 12,5%; służba zdrowia 4%. Miejski system ciepłowniczy zasilany jest w nośnik ciepła ze źródeł: PGE Energia Ciepła S.A. (dawniej EDF Polska S.A.), elektrowni CEZ Skawina S.A., ciepłowni ArcelorMittal Poland S.A. (do 2018 r.), KHK S.A. (ZTPO), 53 własnych kotłowni (w 2018 r. jeszcze 78). Oprócz dostarczania energii ciepłej MPEC Kraków jest producentem kompaktowych węzłów ciepłowniczych dla instalacji centralnego ogrzewania (c.o.), ciepłej wody użytkowej (c.w.u.), wentylacji i klimatyzacji. Działania MPEC S.A. powinny się wpisywać w strategię walki o czyste powietrze, co oznacza zastępowanie palenisk węglowych ciepłem sieciowym. W praktyce ochronę środowiska przez MPEC S.A. obrazuje np. „awaria sieci w lipcu ubiegłego roku, w wyniku której doszło do zrzutu wody ciepłowniczej zabarwionej barwnikiem do rzeki Drwinki”<sup>69</sup>.

Miejskie Przedsiębiorstwo Energetyki Ciepłej S.A. z siedzibą w Krakowie jest właścicielem ESCO Sp. z o.o., której sytuacja finansowa nie zostanie przedstawiona w tym opracowaniu.

### **Wodociąg Miasta Krakowa S.A.**

Wodociąg Miasta Krakowa (WMK) to członek niedziałającej Podatkowej Grupy Kapitałowej z branży wodociągowo-kanalizacyjnej, odpowiedzialny za: pobór, uzdatnianie oraz dostarczanie wody mieszkańcom

<sup>69</sup> <https://www.eska.pl/krakow/rzeka-drwinka-w-krakowie-zostala-zatruta-zielona-woda-i-fetor-mpec-odpiera-zarzuty-aktywistow-aa-zL5Y-saxq-eBv3.html> (dostęp: 13.01.2024).

miasta, odprowadzanie i oczyszczanie ścieków, wykonywanie instalacji wodno-kanalizacyjnych, badania i analizy techniczne, budowa rurociągów przesyłowych i sieci rozdzielczych. W maju 2022 roku prezes spółki twierdził, że wstrzymuje inwestycje, bowiem brakuje w spółce środków na badania i rozwój, zagrożona jest jej płynność finansowa. Powodem takiego stanu rzeczy miała być niezatwierdzona taryfa przez Państwowe Gospodarstwo Wodne Wody Polskie. Jak twierdził prezes spółki, każdego dnia Wodociągi Miasta Krakowa S.A. ponoszą wielotysięczne straty. W odpowiedzi podniesiono, że: „spółka miejska, jaką są Wodociągi Miasta Krakowa ma zapewnić dostęp do wodociągu i kanalizacji dla mieszkańców, a nie **na generowanie zysków, w związku z którymi można potem wypłacać sobie sowite premie**. Czy wzrost kosztów za wodę i kanalizację w Krakowie jest uzasadniony, skoro spółka wydaje dziesiątki tysięcy na obchody rocznicowe? Również kwoty wypłacanych premii i nagród mogą budzić wątpliwości, zwłaszcza w kontekście zatrudnionych w tej spółce byłych polityków”<sup>70</sup>, co zresztą jest praktyką powszechną również w innych spółkach miejskich w Krakowie. Aktualnie Wodociągi Miasta Krakowa S.A. posiadają sześciuosobowy zarząd, co jest ewenementem nawet wobec praktyki tworzenia wieloosobowych zarządów we wszystkich przedsiębiorstwach komunalnych w Krakowie.

### **Arena Kraków S.A.**

Arena Kraków S.A. to członek niedziałającej Podatkowej Grupy Kapitałowej, która rozpoczęła działalność 1 października 1996 roku jako Agencja Rozwoju S.A. w Krakowie. Od dnia 4 marca 2020 roku spółka nosi aktualną nazwę. W 2009 roku Rada Miasta Krakowa powierzyła spółce zadanie polegające na przygotowaniu i prowadzeniu inwestycji, budowie i zarządzaniu halą widowiskowo-sportową w Polsce, która obecnie nosi nazwę **TAURON Arena Kraków**. Inwestycja prowadzona była w latach 2011-2014. Od maja 2014 roku spółka zarządza obiektem. W 2015 roku „Gazeta Krakowska” opublikowała cykl artykułów na temat kontrowersji w Kraków Arenie. Opisano m.in. jak ówczesny prezes chciał zyskać przychylność strażaków, którzy wytknęli błędy w działaniu systemu oddymiania obiektu. Napisano też o kontrowersjach przy wyborze sponsora tytularnego hali i poruszono temat tego, jak miasto dopłaca do komercyjnych imprez organizowanych w obiekcie. Zaprezentowano również informacje, że nad Krakowem wisi groźba zapłacenia dodatkowych 32 mln zł za budowę hali widowiskowo-sportowej. Domagał się tego wykonawca inwestycji<sup>71</sup>.

<sup>70</sup> <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/krakowskie-wodociagi-na-granicy-plajty-ponad-sto-tysiecy-zlotych-straty-dziennie,378181.html> (dostęp: 14.01.2024).

<sup>71</sup> <https://krakow.naszemiasto.pl/krakow-arena-prezes-rapciak-podal-sie-do-dymisji/ar/c3-3435955> (dostęp: 14.01.2024).



### **Miejskie Przedsiębiorstwo Oczyszczania Sp. z o.o. w Krakowie**

Na mocy ustawy gmina miejska Kraków przejęła odpowiedzialność za zorganizowanie, funkcjonowanie systemu odbioru i zagospodarowania odpadów komunalnych wytwarzanych na nieruchomościach zlokalizowanych na jej terenie, w tym za osiągnięcie określonych w ustawie wskaźników odzysku odpadów do ponownego przetworzenia.

Gospodarowanie odpadami komunalnymi w gminie miejskiej Kraków zostało uregulowane uchwałami Rady Miasta Krakowa, w tym między innymi Regulaminem utrzymania czystości i porządku na terenie gminy miejskiej Kraków.

Rada Miasta Krakowa powierzyła w Uchwale nr XLVII/846/16 Rady Miasta Krakowa z dnia 8 czerwca 2016 roku MPO Sp. z o.o. w Krakowie zarządzanie zintegrowanym systemem gospodarowania odpadami. Zasady powierzenia MPO Sp. z o.o. obowiązków gminy miejskiej Kraków określa umowa wykonawcza zawarta 7 czerwca 2013 roku.

W ramach obowiązków MPO Sp. z o.o. wynikających z zawartej umowy wykonawczej wyszczególnić należy:

- zapewnienie zagospodarowania odpadów komunalnych w instalacjach pozwalających na wywiązanie się przez gminę z nałożonych obowiązków (dotyczących m.in. poziomów recyklingu);
- zapewnienie finansowania, budowy, utrzymania i eksploatacji regionalnych instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych, w tym kompleksowe zarządzanie procesem realizacji inwestycji związanych z budową, rozbudową, utrzymaniem i eksploatacją istniejących oraz nowych regionalnych instalacji do przetwarzania odpadów komunalnych, z wyjątkiem instalacji powierzonych do realizacji przez gminę innym podmiotom;
- zapewnienie osiągnięcia wymaganych przepisami prawa poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami oraz ograniczenia masy.

Aktualnie MPO Sp. z o.o. jako zarządzający ZSGOK w Krakowie włada wszystkimi gminnymi instalacjami do przetwarzania i zagospodarowania odpadów z wyjątkiem Zakładu Termicznego Przekształcania Odpadów (w skrócie ZTPO), do którego również kierowane są odpady w ramach ZSGOK w gminie miejskiej Kraków. Gromadzone na terenie nieruchomości gminy miejskiej Kraków odpady odbierane są przez podmioty wybrane w postępowaniu przetargowym o udzielenie zamówień publicznych i transportowane do wskazanych przez MPO Sp. z o.o. instalacji przetwarzania odpadów komunalnych.

Zdaje się, że przedsiębiorstwo komunalne wyróżniające się rzetelnością w procesie realizacji usług na tle pozostałych podmiotów komunalnych

w Krakowie (pomimo sporych rezerw w obszarze stosowania nowoczesnych zasad zarządzania, umożliwiających wykorzystanie podejścia procesowego) stało się zakładem pracy zatrudniającym lokalnych polityków, co budzi określone wątpliwości<sup>72</sup>.

MPO Sp. z o.o. jest właścicielem MPGO Sp. z o.o., którego podstawowym zakresem działalności jest świadczenie usług polegających na odbieraniu, zbieraniu i transporcie odpadów komunalnych od właścicieli nieruchomości, a także od innych wytwarzających odpady. Sytuacja finansowa MPGO nie zostanie przedstawiona w tym opracowaniu.

### **Trasa Łagiewnicka S.A.**

Spółka Trasa Łagiewnicka S.A. (TŁ) jest jednoosobową spółką celową gminy miejskiej Kraków, utworzoną w celu przygotowania oraz realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego obejmującego budowę Trasy Łagiewnickiej od skrzyżowania z ul. Grota-Roweckiego do skrzyżowania z ul. Beskidzką i z ul. Halszki wraz z budową odcinka linii tramwajowej od istniejącej pętli tramwajowej os. Kurdwanów do ul. Zakopiańskiej w Krakowie. Budowa Trasy Łagiewnickiej trwała cztery lata i kosztowała prawie miliard złotych. Jakość realizacji tej inwestycji kontestuje się w przestrzeni publicznej już od początku zeszłego roku. Nowa Trasa Łagiewnicka w Krakowie miała przeciekać w 40 miejscach. „Trasa została oddana do użytku w sierpniu 2022 r. Pierwsze przecieki w tunelach pod rzeką Wilgą zostały zauważone już dwa miesiące po oddaniu odcinka, w październiku ubiegłego roku. Były na tyle duże, że przy ujemnych temperaturach na stropach tuneli tworzyły się sople lodu, a na jezdni z powodu przeciekającej wody pojawiał się lód. Przecieki odkryto w 40 miejscach. Są w trzech tunelach samochodowych, ale również w tunelu tramwajowym”<sup>73</sup>.

### **Agencja Rozwoju Miasta Krakowa Sp. z o.o.**

Agencja Rozwoju Miasta Krakowa Sp. z o.o. (wcześniej: Agencja Rozwoju Miasta Inwestycje Sp. z o.o.) z siedzibą w Krakowie jest spółką miejską, do której podstawowych zadań należy zagospodarowanie terenów dzielnicy Wesoła z zabytkowymi XIX-wiecznymi budynkami, zakupionych przez gminę miejską Kraków od Szpitala Uniwersyteckiego w Krakowie. Ponadto spółka koordynuje zagospodarowanie terenów inwestycyjnych w strefie rozwoju gospodarczego „Kraków Nowe Miasto Płaszów – Rybitwy” oraz „Kraków Airport Balice”.

<sup>72</sup> <https://wydarzenia.interia.pl/tylko-w-interii/news-zarabia-wiecej-niz-kierownicy-watpliwosci-wokol-kariery-krak,nId,6852688> (dostęp: 14.01.2024).

<sup>73</sup> <https://moto.rp.pl/tu-i-teraz/art38078531-oddana-w-sierpniu-trasa-lagiewnicka-w-krakowie-przecieka-w-40-miejscach> (dostęp: 14.01.2024).

Według władz miasta spółka ARMK nie ma zarabiać na Wesołej, ma zagospodarować poszpitalne tereny, tak by jak najlepiej służyły mieszkańcom. Tyle tylko, że o tym było już wiadomo kilka lat temu i to mieszkańcy musieli wymuszać na urzędnikach, by nie narzucono zagospodarowania Wesołej odgórnie. W kwestii zagospodarowania Wesołej są trzy możliwości: finansowanie komercyjne, działalność komercyjno-publiczna lub utrzymywanie całości ze środków miasta. W tym ostatnim przypadku pojawia się jednak pytanie – czy konieczne było powoływanie kolejnej spółki, z prezesem, kadrą menedżerską, siedzibą, wydatkami bieżącymi itd.? Spółka ma swoje finansowo-księgowe zalety, ale pod warunkiem, że wszystko idzie zgodnie z planem i szybko, tu o tym mówić trudno. Projekt „Wesoła” trwa już od lat. Było też sporo sporów z mieszkańcami, w konsultacjach jasno powiedzieli, że chcą terenu otwartego dla siebie<sup>74</sup>.

### **Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o.**

Podstawowym przedmiotem działalności spółki Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. (CGB) jest prowadzenie usług w zakresie wynajmu powierzchni targowo-wystawienniczej (giełdy kwiatowej, RTV, spożywczej, staroci, zoologicznej oraz sezonowej sportowej). W ramach działalności pomocniczej realizowane są usługi stacji diagnostycznej pojazdów kołowych i usługi warsztatowe. Obecnie spółka dysponuje dwiema halami o łącznej powierzchni 5320 m<sup>2</sup> oraz 35 000 m<sup>2</sup> stanowisk zewnętrznych. To prawdopodobnie jedyna spółka miejska, która w ostatnich latach uniknęła w lokalnej prasie kontrowersyjnych wiadomości na temat jej funkcjonowania w ostatniej dekadzie.

### **Kraków5020 Sp. z o.o.**

Kraków5020 Sp. z o.o. została utworzona na mocy uchwały Rady Miasta Krakowa nr LXXII/2037/2021 z dnia 17 listopada 2021 roku i jest symbolem podejścia lokalnych władz do przedsiębiorczości w kreowanej przestrzeni miejskiej. Celem spółki jest działalność promocyjna na rzecz gminy miejskiej Kraków, a także realizacja innych ważnych zadań dla jej rozwoju, w tym usług doradczych oraz zarządzanie we własnym imieniu istniejącą lub mającą powstać infrastrukturą.

Na kolejnych sesjach krakowskiej rady miasta można było usłyszeć litanię o błędach i kontrowersjach, jakie przez ostatnie miesiące wzbudzała najmłodsza miejska spółka Kraków5020. Wyliczano koszty, jakie generuje m.in. uruchomiona przez nią druga miejska telewizja. Suche nitki na kierownictwie spółki nie pozostawił raport komisji radnych, którzy o ich działaniach

<sup>74</sup> <https://gazetakrakowska.pl/krakow-projektowanie-wesoalej-na-nowo-spolka-tlumaczy-sie-co-robi-i-dlaczego-tak-dlugo/ar/c1-18105705> (dostęp: 14.01.2024).

zawiadomią prokuraturę, NIK i Komisję Europejską. Rada miasta przyjęła uchwałę o likwidacji spółki. „Właściwie nie ma miesiąca, by wokół spółki miejskiej Kraków5020 nie pojawiały się kontrowersje. Część z nich opisywały lokalne gazety i ogólnopolskie portale, o części aktywiści alarmowali na portalach społecznościowych. Pod koniec marca działania spółki pod lupę wzięli krakowscy śledczy. Ta Spółka stała się ogólnopolskim memem. Prokuratura wszczęła śledztwo i sprawdza, czy utworzenie Kraków5020 i działalność tego podmiotu nie wyrządziły gminie miejskiej Kraków szkody majątkowej w wielkich rozmiarach – na co najmniej 20 mln zł. Nadużycie uprawnień miałoby polegać na przekazaniu części majątku i kompetencji gminnej instytucji kultury – Krakowskiego Biura Festiwalowego na rzecz spółki Kraków5020. Prokuratura pisała, że w spółce Kraków5020 mogło również dojść do nadużyć uprawnień w procesie zarządzania Centrum Kongresowym ICE Kraków, Pawilonem Wyspiańskiego, Siecią Informacji Miejskiej InfoKraków, Centrum Kultury i Języka Planet Lem oraz Studiem Nagrań i Montażownią, w tym platformą Play Kraków. Prokuratura nie ukrywa, że wszczęcie śledztwa jest wynikiem pojawiających się w przestrzeni medialnej artykułów dotyczących nieprawidłowości w spółce. Wiele z nich udało się nagłośnić radnym ze specjalnej komisji, która badała działalność Kraków5020. Dlatego wśród rekomendacji znalazło się nie tylko zamknięcie drugiej miejskiej telewizji Hello Kraków, ale także włączenie spółki do innych podmiotów realizujących w mieście działalność promocyjną i zajmujących się zarządzaniem obiektami<sup>75</sup>.

---

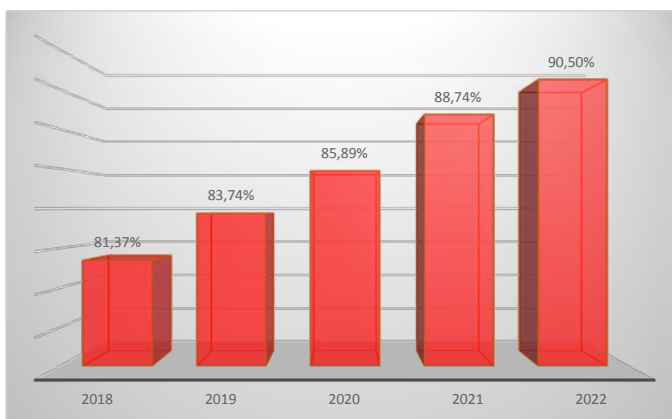
<sup>75</sup> <https://wiadomosci.onet.pl/krakow/spolka-krakow-5020-do-likwidacji-nietypowy-apel-prezydenta/39dyg0b> (dostęp: 14.01.2024).

## IV. Analiza wskaźnikowa danych finansowych jednoosobowych spółek miasta Krakowa

### IV.1. Struktura kapitałowo-majątkowa

Przedmiotem badań w ramach wstępnej analizy bilansu są pionowo-pozyczne powiązania między poszczególnymi pozycjami aktywów i pasywów. Za punkt wyjścia tej analizy można przyjąć ustalenie udziału kapitału własnego w finansowaniu aktywów stałych przedsiębiorstwa<sup>76</sup>. Udział ten (w procentach) ustala się według formuły: wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym =  $(\text{kapitał własny} / \text{aktywa stałe}) * 100$ . Jeśli aktywa stałe są w pełni pokryte kapitałem własnym, to zachowana jest tzw. złota reguła bilansowa. Zgodnie z nią trwałe składniki aktywów przedsiębiorstwa powinny być sfinansowane kapitałem własnym, ponieważ ta część majątku jest długoterminowo związana z przedsiębiorstwem, a więc charakteryzuje się niskim tempem zamiany na gotówkę, toteż powinna być sfinansowana bardziej stabilnymi kapitałami, oddanymi do dyspozycji przedsiębiorstwa na długi okres. Wartość tego wskaźnika dla badanych przedsiębiorstw zaprezentowano na wykresach 2-11.

Wykres 2. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym KHK S.A. 2018-2022

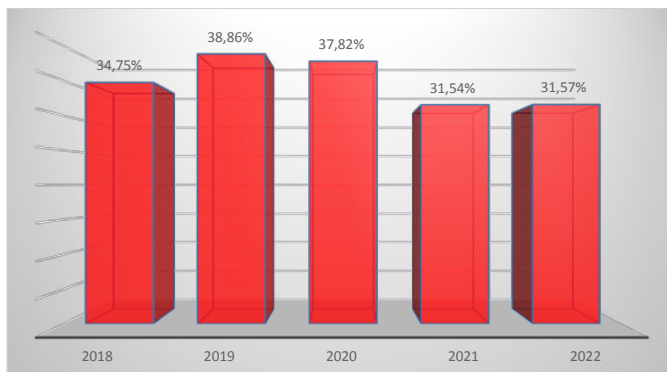


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022*.

<sup>76</sup> Aktywa stałe = aktywa trwałe + należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy.

W KHK S.A. w badanym okresie nie spełniono złotej reguły bilansowej. Należy jednak zauważyć, że tendencja jest wzrostowa i wskaźnik uzyskuje wartość najwyższą w ostatnim roku analizy, tj. w roku 2022.

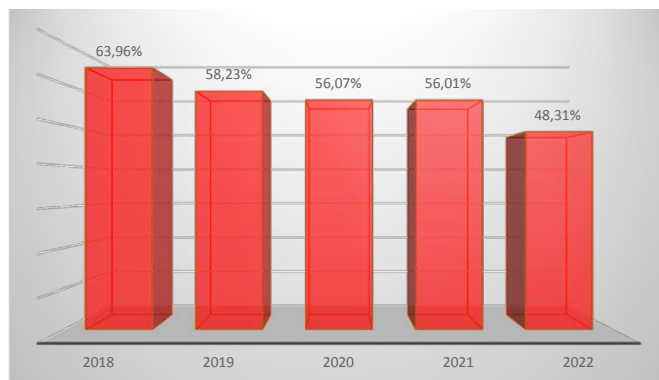
Wykres 3. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym MPK S.A. w Krakowie 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPK S.A. w latach 2018-2022 nie spełniono złotej reguły bilansowej pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym, utrzymuje się on na niskim poziomie oscylującym w granicach 31-39%.

Wykres 4. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym MPEC S.A. 2018-2022

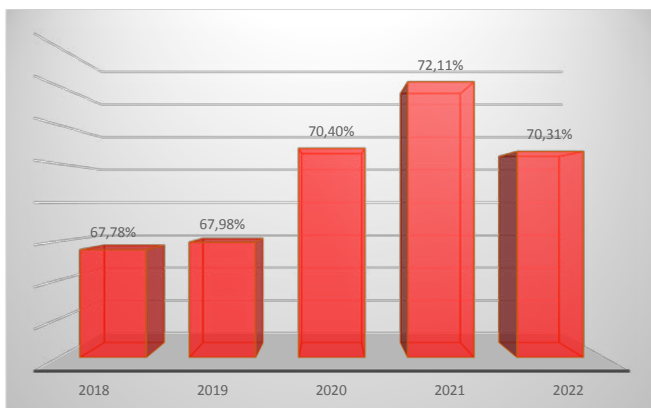


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPEC S.A. w latach 2018-2022 nie spełniono złotej reguły bilansowej i z każdym kolejnym rokiem przedsiębiorstwo oddala się od pokrycia

aktywów stałych kapitałem własnym, osiągając w 2022 roku niepokojącą wartość wskaźnika 48,31%.

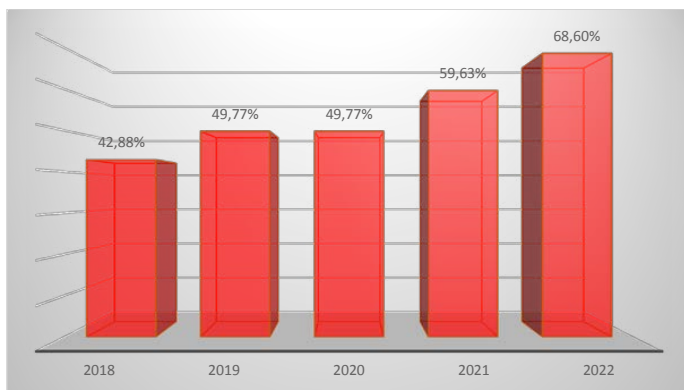
Wykres 5. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym WMK S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. w latach 2018-2022 nie spełniono złotej reguły bilansowej pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym, utrzymuje się on na poziomie oscylującym w granicach 67-72%.

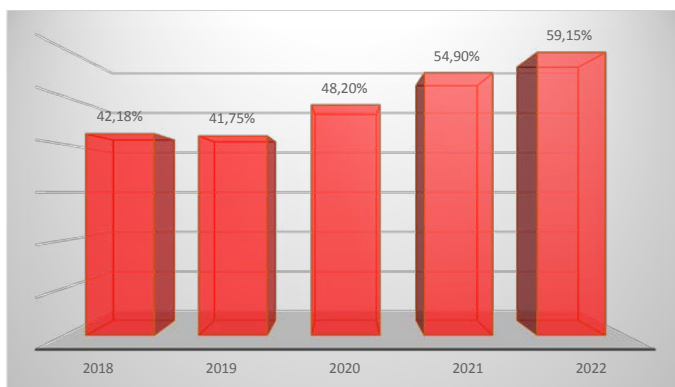
Wykres 6. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym Arena Kraków S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Arena Kraków S.A. w badanym okresie nie osiągnięto złotej reguły bilansowej. Jednak tendencja jest wzrostowa i wskaźnik uzyskuje wartość najwyższą w ostatnim roku analizy, ale jest to raptem ok. 69%.

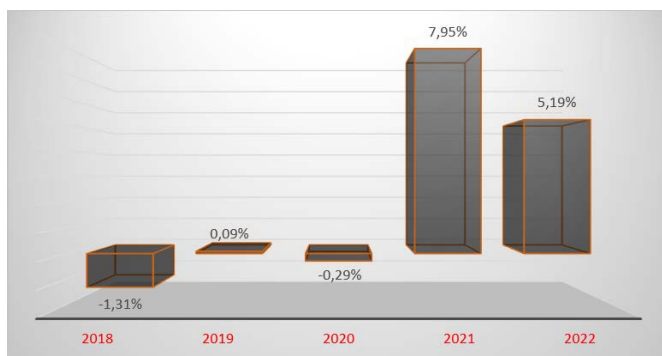
Wykres 7. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym MPO Sp. z o.o. w Krakowie 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPO Sp. z o.o. w badanym okresie nie spełniono złotej reguły bilansowej. Tendencja (podobnie jak w przypadku AK S.A.) jest wzrostowa. Najwyższa wartość wskaźnika wynosi niespełna 60%.

Wykres 8. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym Trasa Łągiewnicka S.A. 2018-2022

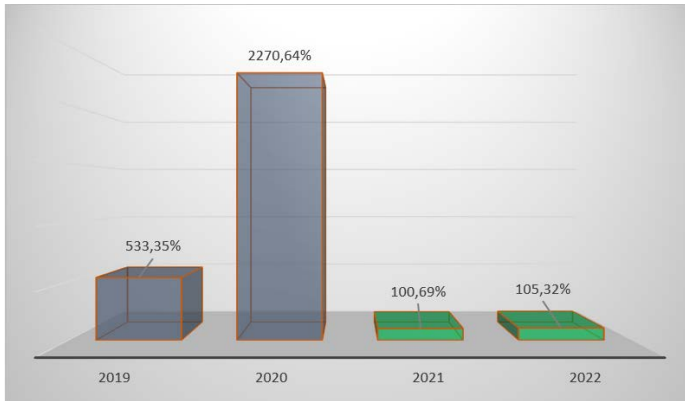


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*



W spółce Trasa Łagiewnicka, mając na uwadze specyfikę tego podmiotu, trudno dokonać interpretacji wskaźnika pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym wprost. Jednak nie zmienia to faktu, że wskaźnik znajduje się na poziomie kuriozalnie niskim w badanym okresie.

Wykres 9. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym  
Agencja Rozwoju Miasta Krakowa Sp. z o.o. 2019\*-2022

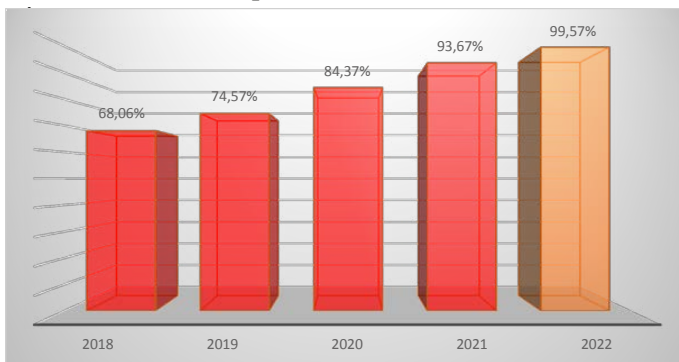


\* Rozpoczęcie działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce ARMK wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym stabilizuje się w trzecim roku analizy i jest to jedyny podmiot spośród badanych, który faktycznie spełnił złotą regułę bilansową.

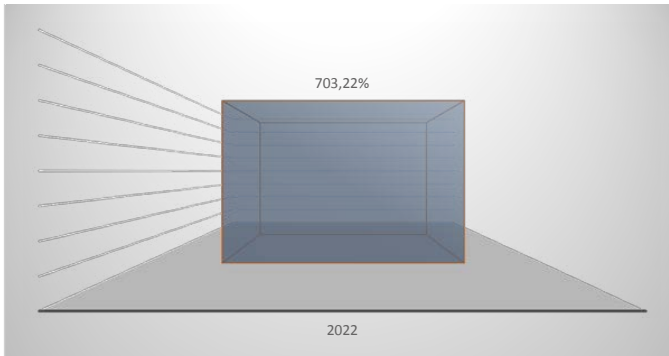
Wykres 10. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym  
Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W najmniejszym z badanych podmiotów – Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. – w latach 2018-2022 nie spełniono złotej reguły bilansowej. Należy jednak zauważyć, że tendencja jest wzrostowa i wskaźnik uzyskuje wartość najwyższą w ostatnim roku analizy i wynosi ponad 99%.

Wykres 11. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym Kraków5020 Sp. z o.o. w 2022\*



\* Rozpoczęcie działalności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Kraków5020 Sp. z o.o. za rok 2022*.

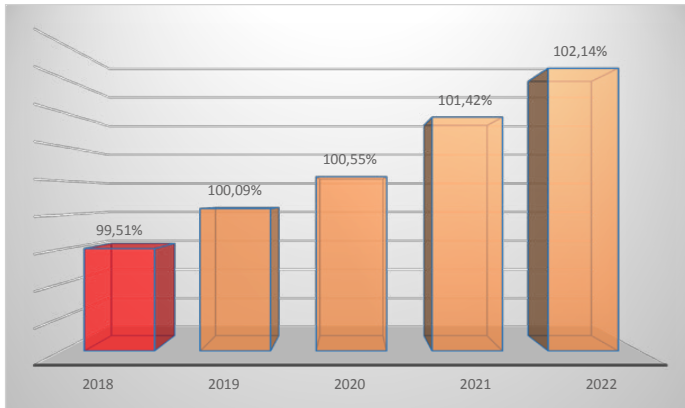
Interpretacja wskaźnika pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym dla spółki Kraków5020 dla roku, w którym powstała, jest bezcelowa.

W badanych spółkach w analizowanym okresie wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym w znakomitej większości nie przekracza 100%, często nawet nie osiąga 70%, co oznacza oczywiście niezachowanie złotej reguły bilansowej. Na 10 analizowanych spółek, w ostatnich pięciu latach (dla ARMK 4 lata, a dla Kraków5020 1 rok – ze względu na czas istnienia spółek) – łącznie wyznaczono 45 miar wskaźnika. Wartość pożądana i właściwa wystąpiła dwukrotnie.

W bardziej liberalnej wersji zasad finansowania dopuszcza się możliwość sfinansowania aktywów stałych kapitałem stałym. Stopień pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym można wyrazić relacją: wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym = (kapitał stały<sup>77</sup> / aktywa stałe) \* 100. Jeśli poziom kapitałów stałych jest równy bądź wyższy niż aktywa stałe, to zachowana jest tzw. srebrna reguła bilansowa. Ważny w niej jest udział kapitałów własnych w kapitałach stałych. Wartość tego wskaźnika dla badanych spółek w Krakowie zaprezentowano na wykresach 12-21.

<sup>77</sup> Kapitał stały = kapitały własne + rezerwy długoterminowe + zobowiązania długoterminowe + zobowiązania z tytułu dostaw i usług o okresie wymagalności powyżej 12 miesięcy + rozliczenia międzyokresowe długoterminowe.

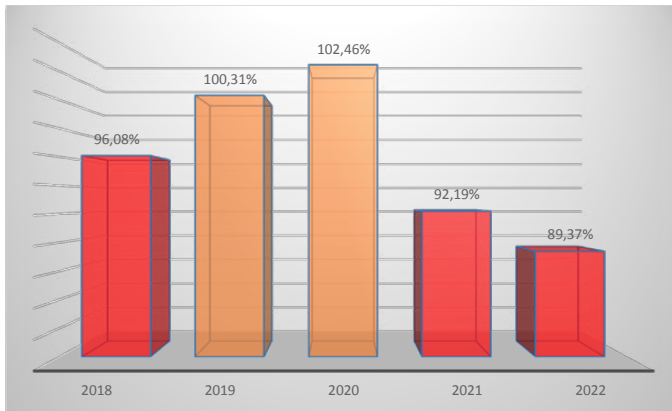
Wykres 12. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym KHK S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W KHK S.A. w badanym okresie spełniono srebrną regułę bilansową w czterech z pięciu okresów. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym waha się w przedziale od 99% do 102%.

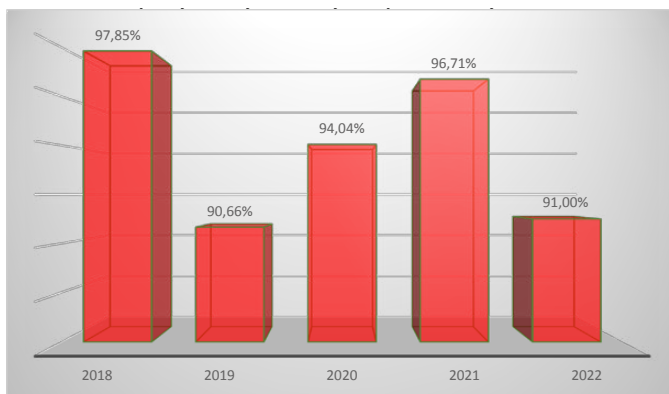
Wykres 13. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym MPK S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPK S.A. w latach 2019-2020 nieznacznie spełniono srebrną regułę bilansową, w pozostałych okresach pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym utrzymuje się na niezadowalającym poziomie, z najniższą wartością niespełna 90% w ostatnim roku analizy.

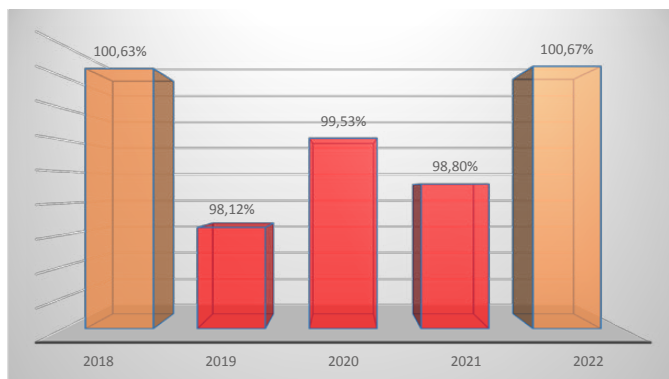
Wykres 14. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym MPEC S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPEC S.A. w latach 2018-2022 nie spełniono srebrnej reguły bilansowej. Wartości wskaźnika wahają się w przedziale 91-98% i najniższa jest właśnie w roku 2022.

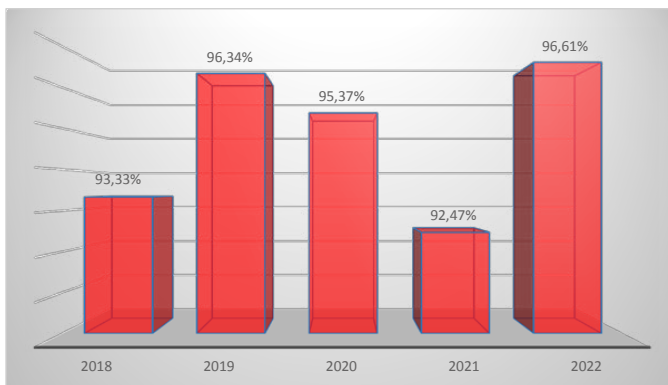
Wykres 15. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym WMK S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. w latach 2018-2022 nieznacznie spełniono srebrną regułę bilansową w latach 2018 i 2022, pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym utrzymuje się na poziomie oscylującym w granicach 98-100%.

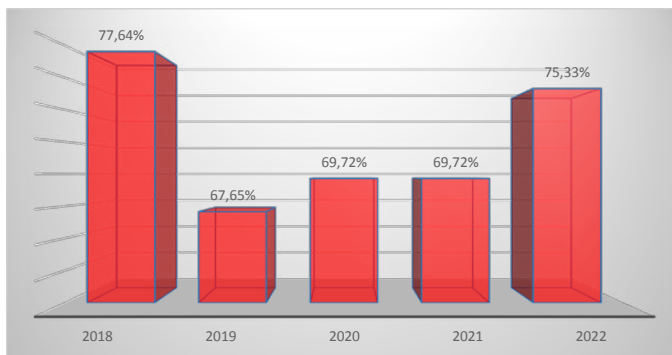
Wykres 16. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym Arena Kraków S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Arena Kraków S.A. w badanym okresie nie osiągnięto srebrnej reguły bilansowej. Wskaźnik uzyskuje wartość najwyższą w ostatnim roku analizy i wynosi ok. 97%.

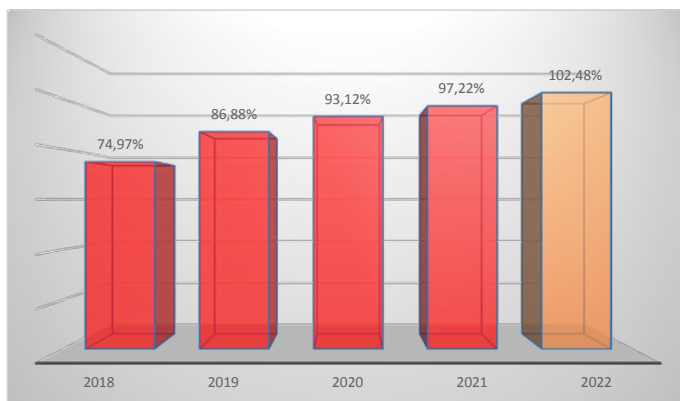
Wykres 17. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym MPO Sp. z o.o. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPO Sp. z o.o. w badanym okresie nie spełniono srebrnej reguły bilansowej. Najwyższą wartość wskaźnika na poziomie ok. 78% odnotowano w pierwszym roku analizy, tj. w 2018.

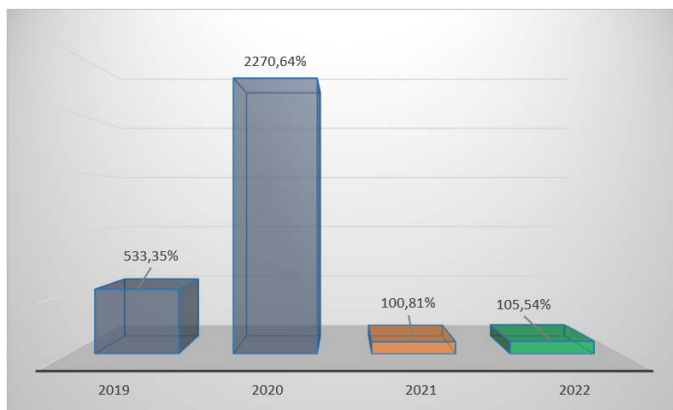
Wykres 18. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym Trasa Łągiewnicka S.A. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Trasa Łągiewnicka pożądana wartość wskaźnika pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym została osiągnięta w ostatnim roku analizy i wynosi ok. 102%.

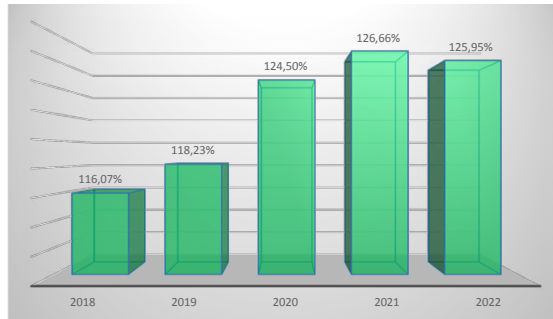
Wykres 19. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym ARMK Sp. z o.o. 2019-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

W ARMK Sp. z o.o. wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym, podobnie jak w przypadku poprzedniego wskaźnika, stabilizuje się w trzecim roku analizy i osiąga wartość ok. 105% w roku 2022.

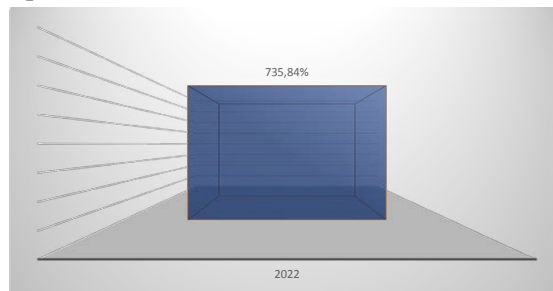
Wykres 20. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022 spełniono srebrną regułę bilansową. Tendencja jest wzrostowa (oprócz ostatniego roku analizy), gdzie wskaźnik uzyskuje wartość nieznacznie niższą niż rok wcześniej, ok. 126%.

Wykres 21. Wskaźnik pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym Kraków5020 Sp. z o.o. 2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Kraków5020 Sp. z o.o. za rok 2022.*

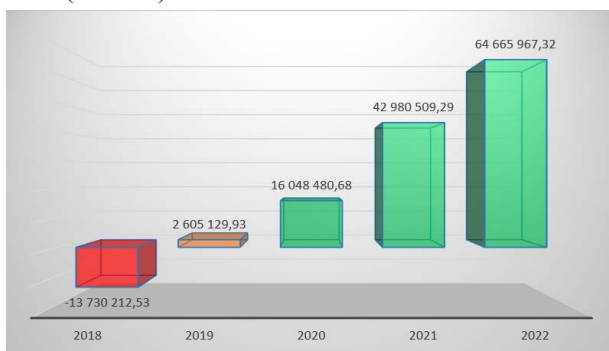
Interpretacja wskaźnika pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym dla spółki Kraków5020 dla roku, w którym powstała (podobnie jak przy poprzednim wskaźniku), jest bezcelowa.

Przy prawidłowo prowadzonej polityce finansowej w przedsiębiorstwie kapitały stałe powinny pokryć całość aktywów stałych i pewną część aktywów obrotowych. W okresie analizy można mówić o spełnieniu srebrnej reguły finansowej w 13 przypadkach na 45 wskaźników. W srebrnej regule finansowania przyjmuje się, że kapitał stały powinien finansować nie mniej niż 1/3 aktywów obrotowych. W okresie analizy w większości przypadków

nie można mówić o spełnieniu srebrnej reguły finansowej ani nawet srebrnej reguły bilansowej, bowiem w badanych okresach tylko 16-krotnie<sup>78</sup> ją spełniono (z czego w 11 przypadkach nieznacznie – wartości od 100,09% do 102,48%).

Część aktywów obrotowych powinna być finansowana kapitałem stałym. Ta część kapitału stałego, która finansuje aktywa obrotowe, nazywana jest kapitałem obrotowym netto lub kapitałem pracującym. Obliczenie tego kapitału narzuca konieczność przekształcenia bilansu przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu kryterium czasu i sporządzenia bilansu analitycznego. Wykorzystując bilans analityczny, możemy ustalić kapitał obrotowy netto według formuły: kapitał obrotowy netto = kapitał stały – aktywa stałe. Zadaniem kapitału obrotowego netto w przedsiębiorstwie jest zmniejszenie ryzyka wynikającego z mniejszej płynności części aktywów bieżących (zapasów, należności) lub też wynikającego ze strat związanych z tymi środkami, np. z powodu trudności sprzedaży wytworzonych produktów. Stanowi on pewnego rodzaju bufor bezpieczeństwa ułatwiający przedsiębiorstwu zachowanie płynności finansowej. W analizowanych spółkach miejskich w badanym okresie wartość kapitału obrotowego netto oraz ujemny kapitał obrotowy netto przedstawiono na wykresach 22-31. W największych i najistotniejszych z perspektywy świadczonych usług komunalnych przedsiębiorstwach występuje głównie ujemny kapitał obrotowy netto. To niepokojący prognostyk.

Wykres 22. Kapitał obrotowy netto i ujemny kapitał obrotowy netto KHK S.A. 2018-2022 (w PLN)



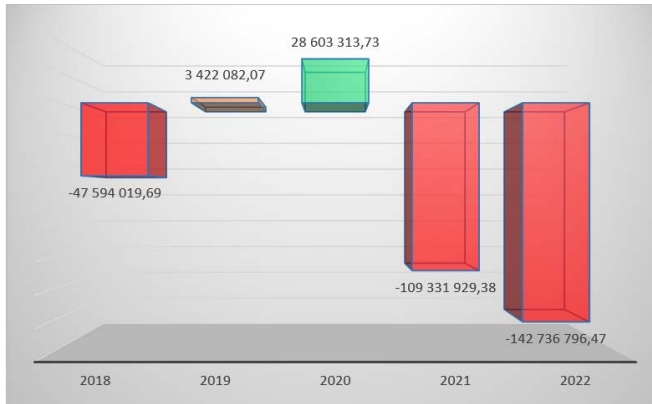
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022*.

W KHK S.A. w badanym okresie kapitał obrotowy netto występuje w czterech okresach i osiąga wartość najwyższą w ostatnim okresie analizy w kwocie ok. 64,5 mln zł. Z kolei w 2018 roku w KHK S.A. występuje ujemny kapitał obrotowy w kwocie blisko -13,7 mln zł.

<sup>78</sup> Nie uwzględniając trzech zawyżonych wartości (533,35%, 2270,34% i 735,84%) wskaźników, wynikających np. z procesu powstawania danego podmiotu.



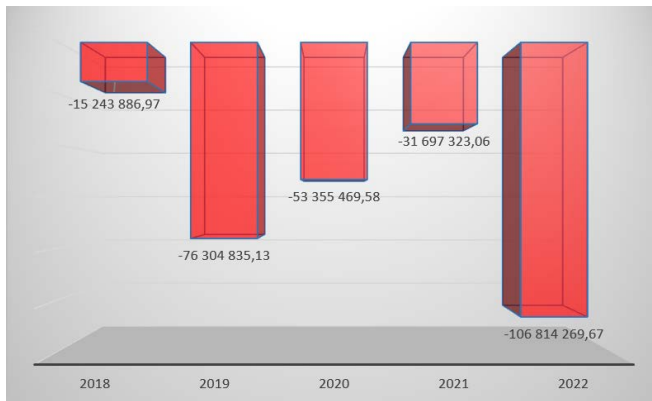
Wykres 23. Kapitał obrotowy netto i ujemny kapitał obrotowy netto MPK S.A. w Krakowie 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPK S.A. kapitał obrotowy netto występuje w latach 2019-2020, w pozostałych okresach mamy ujemną sytuację polegającą na ujemnym kapitale obrotowym. W 2022 roku wartość ujemnego kapitału obrotowego wynosi aż -142,7 mln zł.

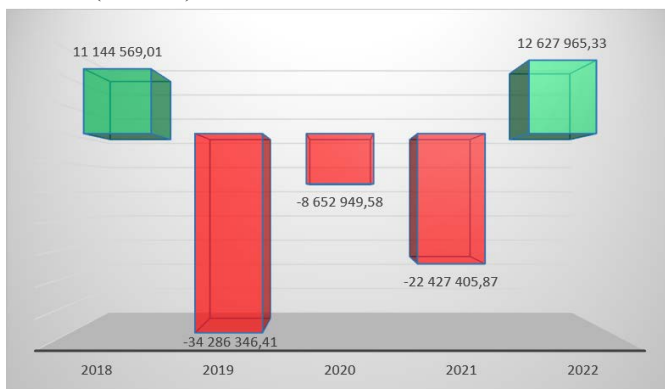
Wykres 24. Ujemny kapitał obrotowy netto MPEC S.A. w Krakowie 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPEC S.A. sytuacja jest analogicznie niepokojąca jak w MPK S.A., bowiem ujemny kapitał obrotowy netto w 2022 roku wynosi blisko -107 mln zł i dodatkowo występuje w całym okresie analizy.

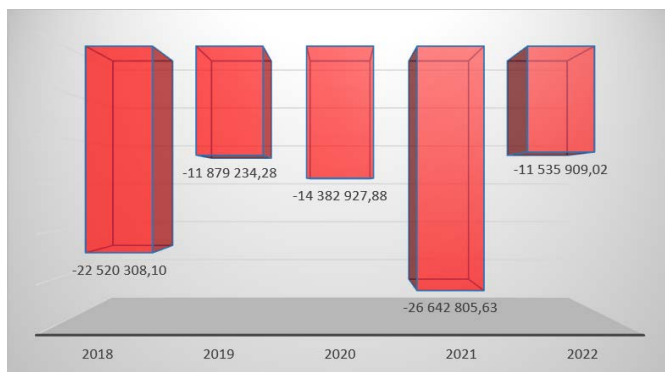
Wykres 25. Kapitał obrotowy netto i ujemny kapitał obrotowy netto WMK S.A. 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. w badanym okresie kapitał obrotowy netto występuje w dwóch okresach i osiąga wartość najwyższą w ostatnim okresie analizy w kwocie ok. 12,6 mln zł. Z kolei w latach 2019-2021 w Wodociągach Miasta Krakowa występuje ujemny kapitał obrotowy w kwocie od -34,3 mln zł do -8,6 mln zł.

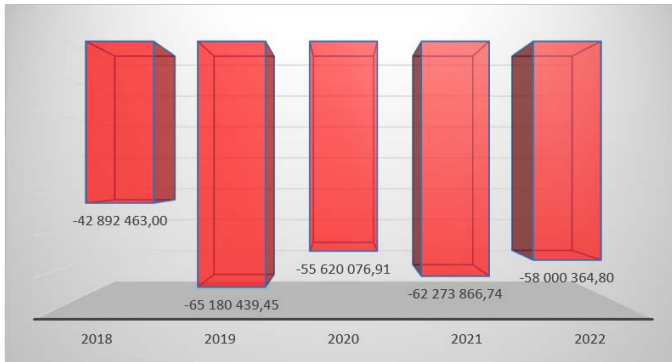
Wykres 26. Ujemny kapitał obrotowy netto Arena Kraków S.A. 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Arena Kraków S.A. sytuacja jest analogicznie niepokojąca jak w MPEC S.A., bowiem ujemny kapitał obrotowy netto występuje w całym okresie analizy w przedziale od -26,4 mln zł do -11,5 mln zł.

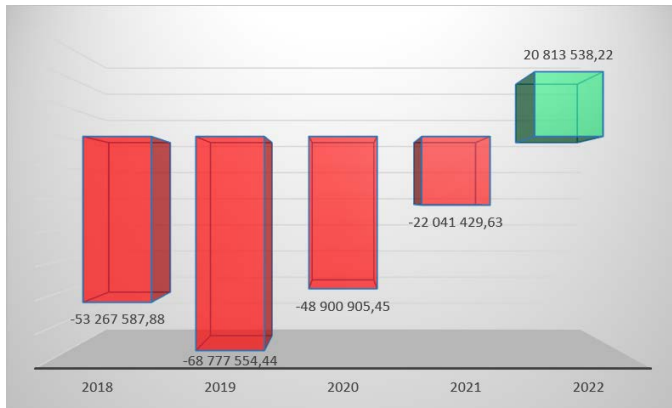
Wykres 27. Ujemny kapitał obrotowy netto MPO Sp. z o.o. 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPO Sp. z o.o. sytuacja jest analogicznie niepokojąca jak w MPEC S.A. i Arena Kraków S.A., ponieważ ujemny kapitał obrotowy netto występuje w całym okresie analizy i kształtuje się na poziomie od ok. -43 mln zł do -65 mln zł.

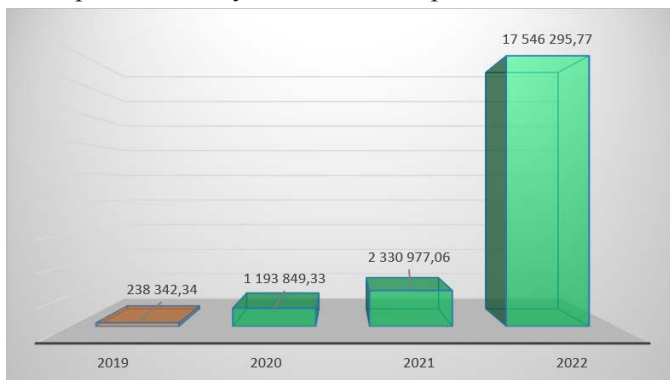
Wykres 28. Kapitał obrotowy netto i ujemny kapitał obrotowy netto Trasa Łagiewnicka S.A. 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w badanym okresie kapitał obrotowy netto występuje tylko w roku 2022 i osiąga wartość ok. 20,8 mln zł. Z kolei w latach 2018-2021 występuje ujemny kapitał obrotowy w kwocie od -68,8 mln zł do -22 mln zł.

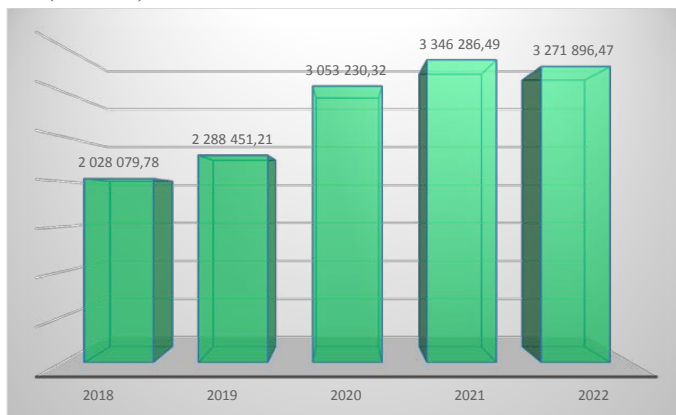
Wykres 29. Kapitał obrotowy netto ARMK Sp. z o.o. 2019-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

W ARMK Sp. z o.o. w badanym okresie kapitał obrotowy netto występuje w pięciu okresach i osiąga wartość najwyższą w ostatnim okresie analizy w kwocie ok. 17,5 mln zł.

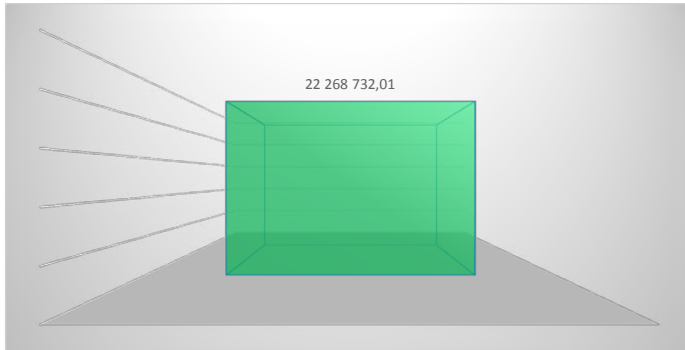
Wykres 30. Kapitał obrotowy netto Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. 2018-2022 (w PLN)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W najmniejszej z krakowskich spółek w latach 2018-2022 kapitał obrotowy netto występuje w pięciu okresach i osiąga wartość najwyższą w przedostatnim okresie analizy w kwocie ok. 3,3 mln zł.

Wykres 31. Kapitał obrotowy netto Kraków5020 Sp. z o.o. 2022 (w PLN)

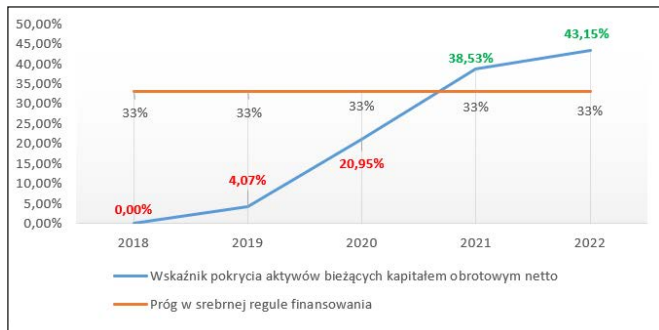


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Kraków5020 Sp. z o.o. za rok 2022*.

W 2022 roku w spółce Kraków5020 Sp. z o.o. kapitał obrotowy netto wynosi 22,2 mln zł.

Na wykresach 32-38 w celu zweryfikowania niedopełnienia srebrnej reguły finansowej przedstawiono stopień finansowania aktywów obrotowych kapitałem stałym wyznaczony jako:  $(\text{kapitał obrotowy netto} / \text{aktywa bieżące}^{79}) * 100$ .

Wykres 32. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto KHK S.A. w Krakowie 2018-2022

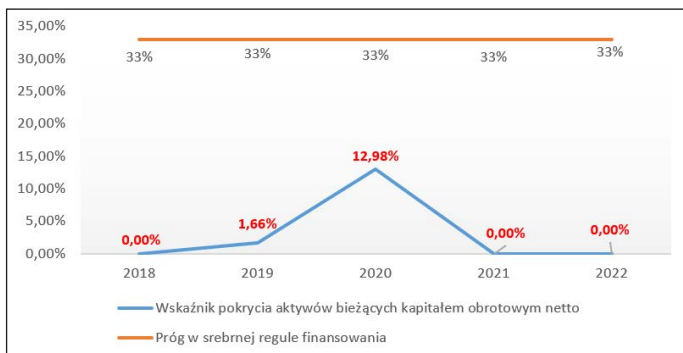


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022*.

W KHK S.A. w badanym okresie wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto, przekraczający próg srebrnej reguły finansowej, występuje w roku 2021 oraz 2022 i wynosi odpowiednio 38,53% oraz 43,15%.

<sup>79</sup> Aktywa bieżące = aktywa obrotowe – należności z tytułu dostaw i usług powyżej 12 miesięcy.

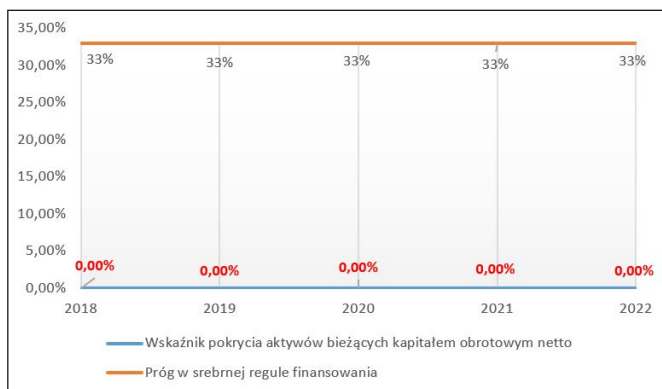
Wykres 33. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto MPK S.A. w Krakowie 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPK S.A. w latach 2018-2022 nie dopełniono srebrnej reguły finansowej. Stopień finansowania aktywów obrotowych kapitałem stałym znacząco odbiega od wymaganego progu.

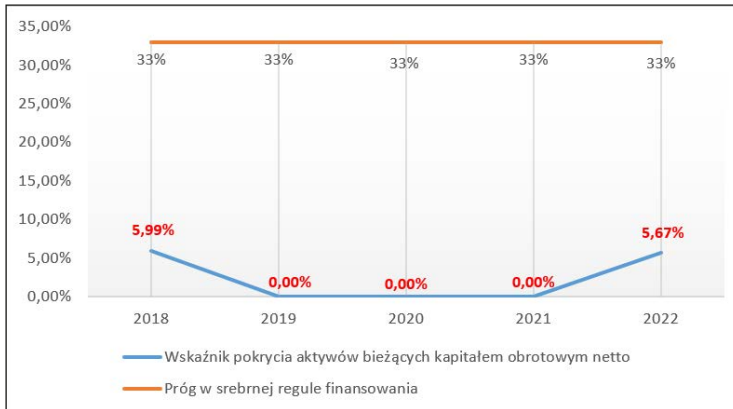
Wykres 34. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto MPEC S.A., Arena Kraków S.A., MPO Sp. z o.o. w Krakowie 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Wskaźnika pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto w MPEC S.A., w Arena Kraków S.A. i w MPO Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022 nie można wyznaczyć ze względu na brak kapitału obrotowego netto.

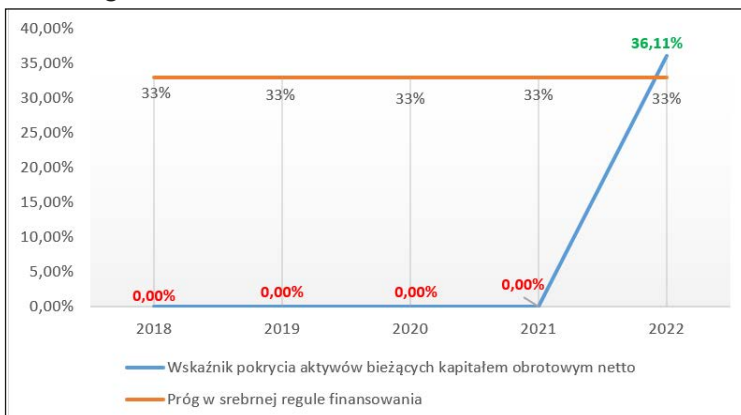
Wykres 35. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto WMK S.A. w Krakowie 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. podobnie jak w czterech poprzednich przypadkach, w latach 2018-2022 nie dopełniono srebrnej reguły finansowej. Stopień finansowania aktywów obrotowych kapitałem stałym znacząco odbiega od wymaganego progu.

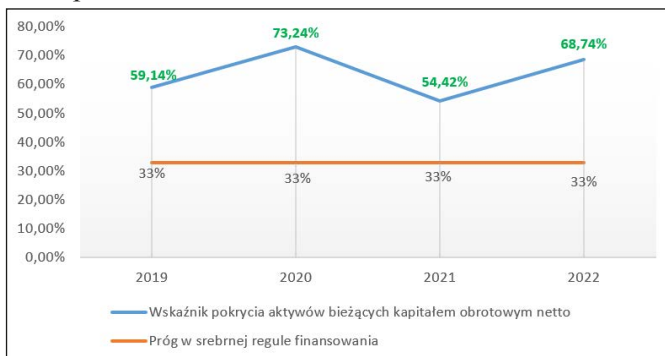
Wykres 36. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto Trasa Łagiewnicka S.A. w Krakowie 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w badanym okresie wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto przekracza próg srebrnej reguły finansowej w roku 2022 i wynosi odpowiednio 36,11%.

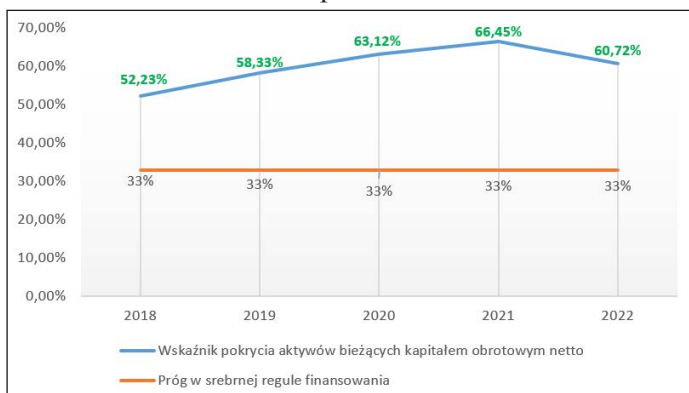
Wykres 37. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto ARMK Sp. z o.o. 2019-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

ARMK Sp. z o.o. w badanym okresie wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto przekracza próg srebrnej reguły finansowej i wynosi odpowiednio od 54,42% do 68,74%.

Wykres 38. Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto Centrum Gieldowe Balicka Sp. z o.o. 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Gieldowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*



W spółce Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w badanym okresie wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto przekracza próg srebrnej reguły finansowej i wynosi odpowiednio od 52,23% do 66,45%.

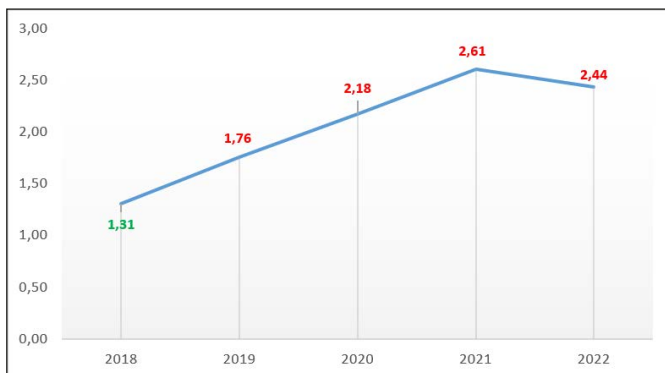
Wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym dla spółki Kraków5020 wynosi 64,65%. W małych podmiotach stanowiących własność gminy miejskiej Kraków wskaźnik pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto przekracza próg w srebrnej regule finansowej, natomiast poważny problem z osiągnięciem tego progu mają największe przedsiębiorstwa komunalne (MPK, MPEC, MPO, WMK, Arena Kraków, Trasa Łagiewnicka).

## **IV.2. Płynność finansowa w spółkach miejskich w Krakowie**

Wskaźniki płynności finansowej wykorzystuje się, analizując zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania zobowiązań. Ocena płynności finansowej przedsiębiorstw sprowadza się do porównania płynnych aktywów ze zobowiązaniami, które należy uregulować w najbliższym czasie. Optymalny poziom wskaźników zależy od specyficznych warunków działania przedsiębiorstwa, w różnych rodzajach działalności, różnych branżach występują specyficzne czynniki kształtujące płynność finansową, a więc optymalny poziom tego wskaźnika jest branżowo zróżnicowany (dla gospodarki komunalnej to 1,0-1,5). Jego niski poziom w porównaniu do innych na tle branży zazwyczaj jest istotnym sygnałem informującym o możliwości wystąpienia trudności płatniczych. Również zbyt wysoki poziom wskaźnika płynności bieżącej nie świadczy o właściwym zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Taka sytuacja oznacza zbyt duży stan majątku obrotowego, słabe zaangażowanie lub niewystarczające wykorzystanie obcych źródeł finansowania (szczególnie zobowiązań pozabankowych). Zbyt niski poziom zobowiązań na przykład wobec dostawców powoduje konieczność większego zaangażowania kapitału własnego, a rezygnacja z darmowego kapitału obcego obniża efektywność przedsiębiorstwa.

Wskaźnik bieżącej płynności (wzór nr 29) jest najpowszechniej wykorzystywanym miernikiem zdolności przedsiębiorstwa do regulowania krótkoterminowych zobowiązań. Konstrukcja tego wskaźnika jest oparta na założeniu, że zdolność do terminowego regulowania zobowiązań jest zależna od rozmiarów majątku obrotowego. Wskaźniki bieżącej płynności dla badanych spółek zaprezentowano na wykresach 39-47.

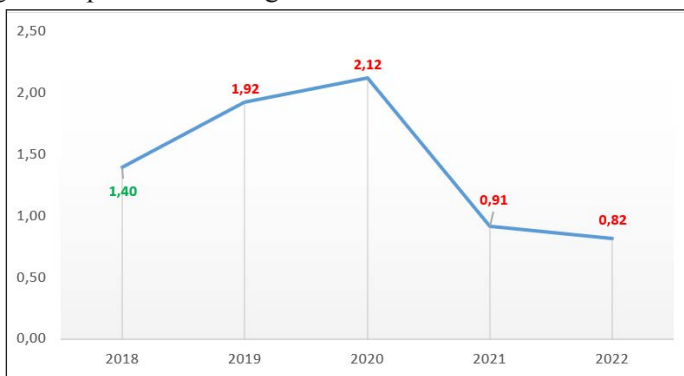
Wykres 39. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa KHK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W KHK S.A. tylko w 2018 roku wskaźnik bieżącej płynności finansowej osiągnął wartość w przedziale świadczącym o właściwym sposobie zarządzania finansami spółki. W pozostałych latach wartości wyznaczonego wskaźnika (świadczą o tzw. nadpłynności, czyli sytuacji, w której niewystarczająco wykorzystuje się obce źródła finansowania, np. wobec dostawców, co powoduje konieczność większego angażowania kapitału własnego).

Wykres 40. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego MPK S.A. w latach 2018-2022

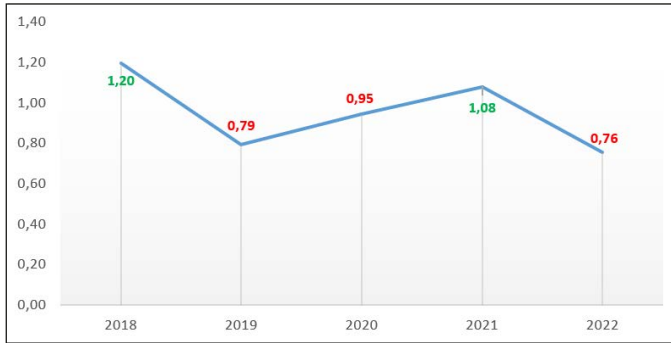


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPK S.A. w badanym okresie można zaobserwować zmienny poziom wskaźników płynności. Wskaźniki te oprócz roku 2018 utrzymują się powyżej

lub poniżej optymalnego poziomu, który określany jest jako satysfakcjonujący. Należy również podkreślić, że wskaźniki płynności w 2021 i 2022 roku poniżej 1,0 stanowią poważny sygnał ostrzegawczy.

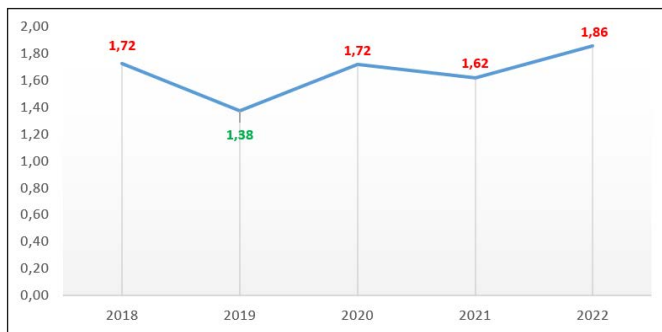
Wykres 41. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa MPEC S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPEC S.A. w badanym okresie można zaobserwować zmienny poziom wskaźników płynności. Wskaźniki te oprócz roku 2018 i 2021 utrzymują się poniżej satysfakcjonującego poziomu. Należy również podkreślić, że wskaźniki płynności w 2022 roku na poziomie 0,76 jest niepokojący.

Wykres 42. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa WMK S.A. w latach 2018-2022

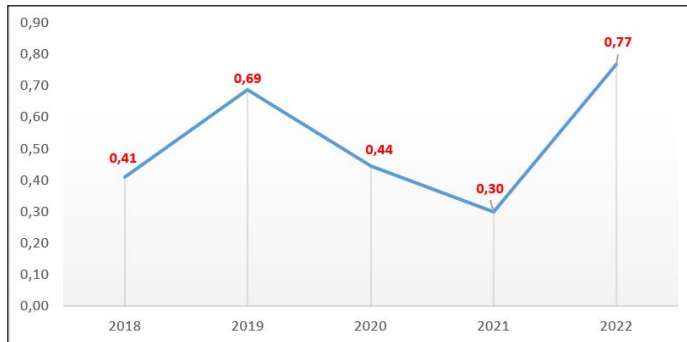


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. tylko w 2019 roku wskaźnik bieżącej płynności finansowej osiągnął wartość w przedziale świadczącym o właściwym sposobie zarządza-

nia finansami spółki. W pozostałych latach wartość wyznaczonego wskaźnika tylko nieznacznie przekracza określony w tym opracowaniu przedział.

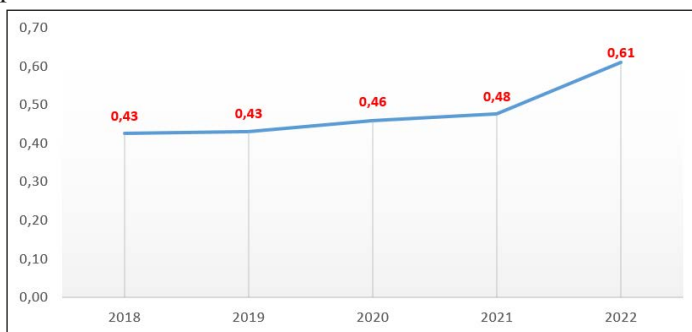
Wykres 43. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa Arena Kraków S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Arena Kraków S.A. w badanym okresie można zaobserwować niepokojący poziom wskaźników płynności. Wskaźniki te utrzymują się znacząco poniżej satysfakcjonującego poziomu. Należy również podkreślić, że wskaźnik płynności w 2021 roku na poziomie 0,30 oznaczał zagrożenie niewypłacalnością.

Wykres 44. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022

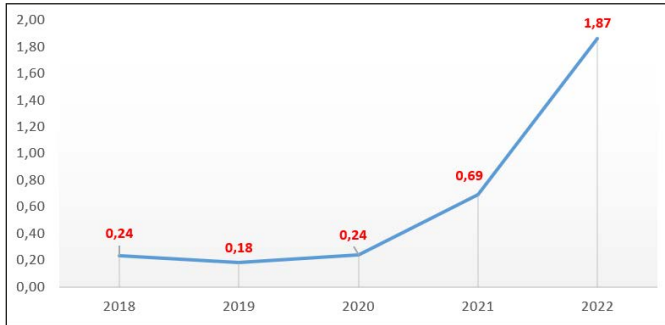


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPO Sp. z o.o. zaobserwowano niepokojący poziom wskaźników płynności. Wskaźniki te utrzymują się znacząco poniżej 1,0. Należy podkre-

ślić, że wskaźnik płynności w 2022 roku uległ zwiększeniu (wartość 0,61), ale ciągle jest to rażąco niski poziom.

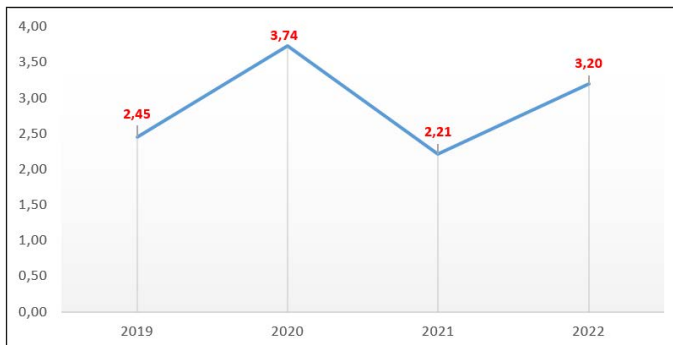
Wykres 45. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa Trasa Łagiewnicka S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w badanym okresie można zaobserwować zmienny poziom wskaźników płynności. Wskaźniki te utrzymują się powyżej lub poniżej optymalnego poziomu, który określany jest jako satysfakcjonujący. Należy również podkreślić, że wskaźniki płynności w latach 2018-2020 wskazywały na możliwość wystąpienia trudności płatniczych. Z kolei w 2022 roku wskaźnik ten osiągnął wartość przekraczającą optymalny przedział.

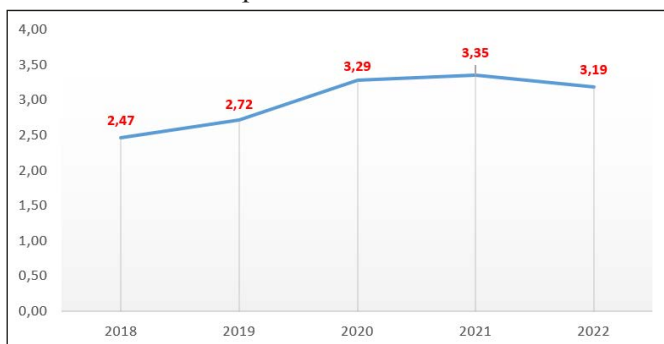
Wykres 46. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa ARMK Sp. z o.o. w latach 2019-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

W ARMK Sp. z o.o. wartości wyznaczonego wskaźnika świadczą o tzw. nadpłynności, czyli sytuacji, w której niewystarczająco wykorzystuje się obce źródła finansowania, np. wobec dostawców, co powoduje konieczność większego angażowania kapitału własnego, a spółka komunalna nie pełni roli instytucji finansowej i nie świadczy usług kredytowych.

Wykres 47. Wskaźniki bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstwa Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2019-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. wartości wyznaczonego wskaźnika świadczą o tzw. nadpłynności podobnie jak w spółce Kraków5020, gdzie wskaźnik bieżącej płynności finansowej wynosi 5,57.

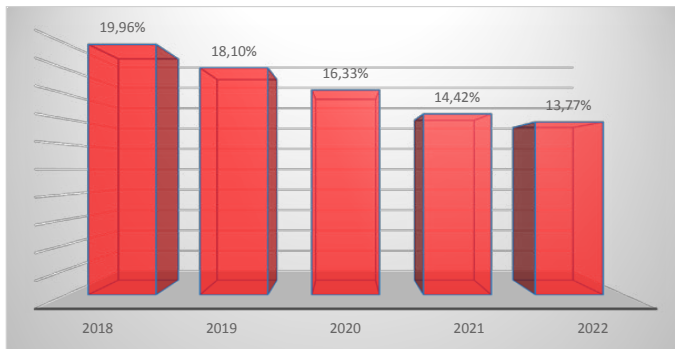
W badanym okresie można zaobserwować zmienny poziom wskaźników płynności. Wskaźniki te utrzymują się powyżej lub poniżej optymalnego poziomu, który określany jest jako satysfakcjonujący. Tylko 5 na 45 wyznaczonych miar można uznać za właściwe. Należy również podkreślić, że wskaźniki płynności poniżej 0,8 stanowią poważny sygnał ostrzegawczy. Również miary powyżej 2,0 świadczą o nadpłynności, czyli o błędnym zarządzaniu finansami przedsiębiorstwa. Taka sytuacja wiąże się ze zbyt dużym stanem majątku obrotowego lub niewystarczającym wykorzystaniem obcych źródeł finansowania (szczególnie zobowiązań pozabankowych).

### IV.3. Zadłużenie spółek miejskich w Krakowie

Obok charakterystyki bieżącej zdolności płatniczej przedsiębiorstwa w określeniu sposobu gospodarowania celowa jest również ocena jego możliwości spłaty ogółu zobowiązań. Ocena taką można przeprowadzić na podstawie wskaźników zdolności do obsługi zadłużenia przedsiębiorstwa. Im niższa wartość wskaźnika ogólnego zadłużenia, tym mniejsze ryzyko finansowe przy

zaciąganiu następnych kredytów. Należy jednocześnie mieć świadomość, że przedsiębiorstwo korzystające z obcych źródeł finansowania, zwiększa siłę zarobkową kapitałów własnych. Z tego punktu widzenia wzrost udziału długu w strukturze pasywów może być zjawiskiem korzystnym. Z drugiej jednak strony dług wiąże się z płatnościami powiązanymi z obsługą tego zadłużenia. W związku z tym w sytuacji, gdy przedsiębiorstwo osiąga słabsze wyniki finansowe, pojawić się może realne zagrożenie jego dalszego funkcjonowania. Podsumowując, im wyższy udział długu w strukturze pasywów, tym wyższe ryzyko finansowe, a optymalna wartość tego wskaźnika oscyluje w przedziale (50-65%). Wskaźnik zadłużenia (wzór nr 35) badanych przedsiębiorstw zaprezentowano na wykresach 48-57.

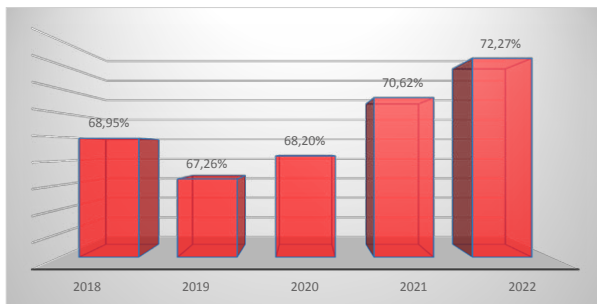
Wykres 48. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w KHK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022*.

W KHK S.A. nie wykorzystuje się w optymalny sposób obcych źródeł finansowania, które mogłyby zwiększać siłę zarobkową kapitałów własnych. Autorzy opracowania mają świadomość, że wartości w bilansie spółki są wykreowane głównie poprzez posiadanie akcji pozostałych podmiotów holdingu, co powoduje oczywisty dysonans poznawczy w kontekście określenia realnej aktywności operacyjnej tego podmiotu względem potencjału majątkowego, uwidocznionego w księgach rachunkowych. Nie zmienia to jednak faktu, że korzystanie z kapitałów obcych na poziomie niespełna 14% jest przejawem nieumiejętnego wykorzystania możliwości, które ma to przedsiębiorstwo, oraz marnotrawienia jego potencjału do rozwoju.

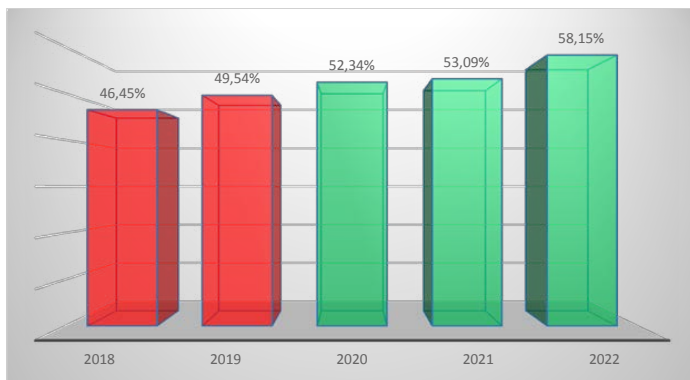
Wykres 49. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w MPK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie zadłużenie spółki MPK S.A. przekracza górną granicę przedziału optymalnego zadłużenia. Szczególnie jednak niepokojąca jest tendencja wzrostu zadłużenia w latach 2019-2022, która wynosi ponad 5 punktów procentowych do wartości ponad 72%.

Wykres 50. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w MPEC S.A. w Krakowie w latach 2018-2022

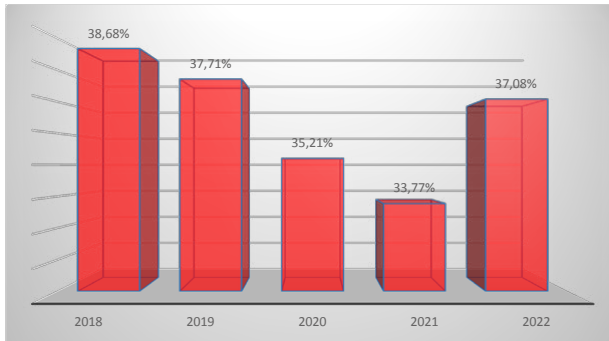


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Zadłużenie w MPEC S.A. w latach 2018-2019 pozycjonuje się poniżej dolnego progu optymalnej wartości. Z kolei w latach 2020-2022 stopień wykorzystania kapitałów obcych znajduje się w zadanym przedziale.



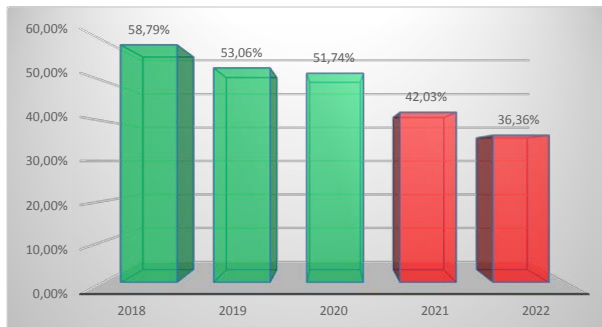
Wykres 51. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w WMK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. nie wykorzystuje się w optymalny sposób obcych źródeł finansowania, które mogłyby zwiększać siłę zarobkową kapitałów własnych. Zbyt niski poziom wykorzystania zobowiązań nie wiąże się z możliwością pojawienia się realnego zagrożenie jego dalszego funkcjonowania, ale jest również przejawem nieumiejętnego zarządzania finansami przedsiębiorstw, szczególnie w zakresie wykorzystywania dźwigni finansowej. Korzystanie z kapitałów obcych na poziomie znacząco poniżej optymalnego przedziału jest przejawem niewykorzystywania możliwości, które ma to przedsiębiorstwo, oraz marnotrawienie jego potencjału do rozwoju.

Wykres 52. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w Arena Kraków S.A. w Krakowie w latach 2018-2022

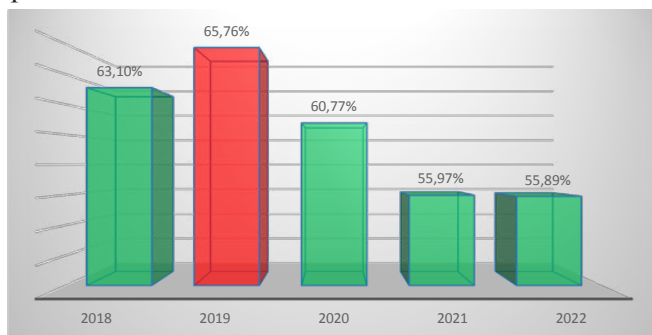


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Arena Kraków S.A. w badanym okresie wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami systematycznie się obniża – z poziomu ok. 60%

do 36%. Dopóki ta tendencja zachowana jest w optymalnym przedziale dla wskaźnika zadłużenia należy ten trend ocenić pozytywnie. W sytuacji, gdy następuje dalsze rezygnowanie z wykorzystania kapitałów obcych (znacząco poniżej satysfakcjonującej wartości), wtedy jest to przejaw nieumiejętnego zarządzania finansami przedsiębiorstw.

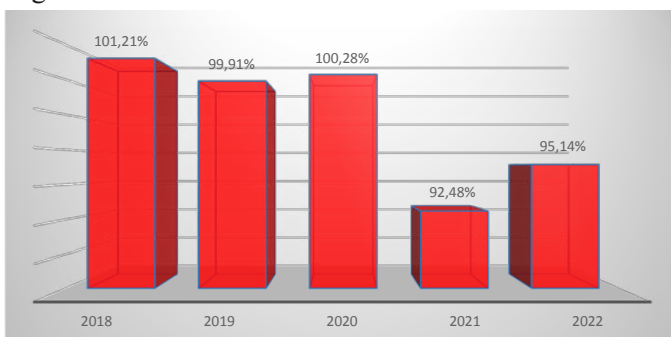
Wykres 53. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w MPO Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Zadłużenie w MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022 znajduje się we właściwym przedziale, wyjątek stanowi rok 2019, gdy obciążenie majątku zobowiązaniami przekracza wartość 65%.

Wykres 54. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w Trasa Łągiewnicka S.A. w Krakowie w latach 2018-2022

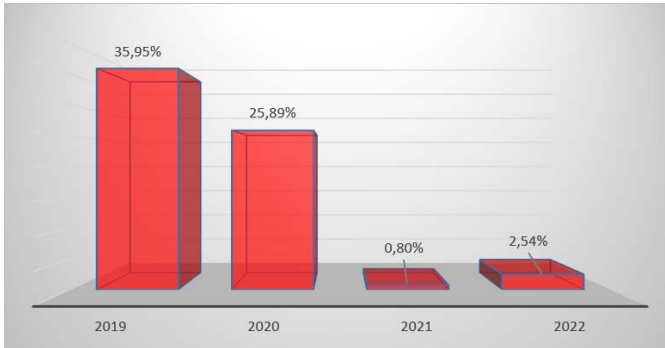


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie zadłużenie spółki Trasa Łągiewnicka nie tylko przekracza górną granicę przedziału optymalnego zadłużenia, ale oscyluje

w przedziale 92-101%. Taka wartość wskaźnika obciążenia majątku powoduje, że uzasadnienie dla istnienia tej spółki wynika tylko ze względu na jej specyfikę – spółki celowej dla realizacji określonego zadania inwestycyjnego.

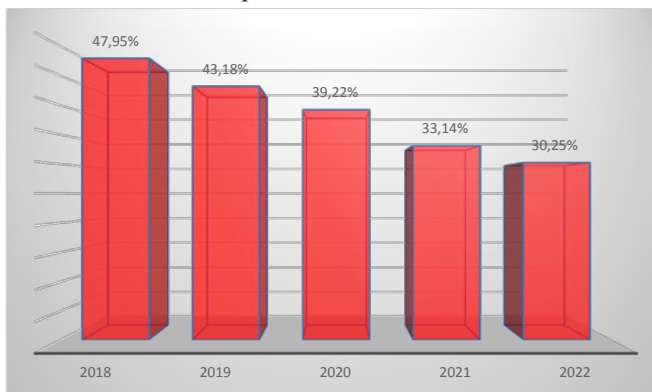
Wykres 55. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) w ARMK Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2019-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

W ARMK Sp. z o.o. nie wykorzystuje się obcych źródeł finansowania, które mogłyby zwiększać siłę zarobkową kapitałów własnych. Autorzy opracowania mają świadomość specyfiki funkcjonowania tego podmiotu, co jednak nie zmienia faktu, że korzystanie z kapitałów obcych na poziomie niespełna 3% jest kuriozalnym sposobem marnotrawienia potencjału rozwojowego danego podmiotu.

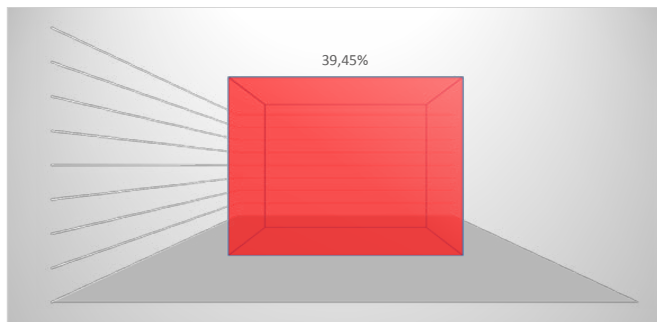
Wykres 56. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w badanym okresie wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami systematycznie obniża się o 18 p.p. Rezygnacja z wykorzystania kapitałów obcych (znacząco poniżej satysfakcjonującej wartości) jest przejawem utarty szans na optymalny rozwój tego podmiotu.

Wykres 57. Wskaźniki zadłużenia (obciążenie majątku zobowiązaniami) Kraków5020 Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Kraków5020 Sp. z o.o. za rok 2022*.

Firma Kraków5020 Sp. z o.o., podobnie jak wiele innych miejskich spółek, wskaźnik obciążenia majątku zobowiązaniami ma na niewłaściwym poziomie.

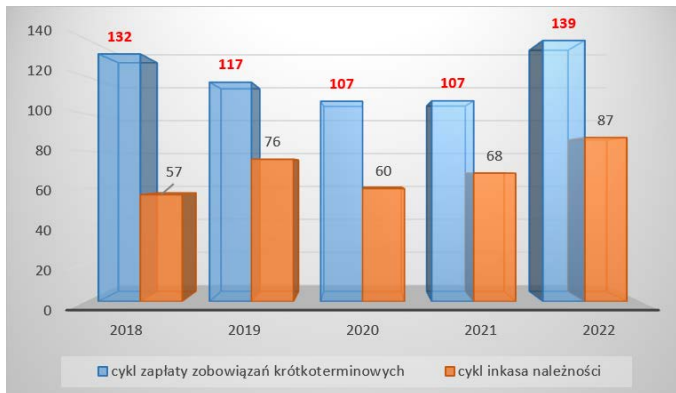
Wskaźnik zadłużenia podobnie jak wskaźnik płynności jest tzw. nominantą. Oznacza to, że jego optymalna wartość zawiera się w określonych przedziałach. W badanym okresie zadłużenie spółek przekracza górną granicę przedziału optymalnego zadłużenia w 11 przypadkach. Niepokojąca jest również tendencja odwrotna (24 wyznaczone wskaźniki), w której przedsiębiorstwo nie korzysta z obcych źródeł finansowania, aby zwiększyć siłę zarobkową kapitałów własnych, skorzystać z tzw. dźwigni finansowej oraz tarczy podatkowej. Dźwignia finansowa jest ściśle związana ze sposobem finansowania działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa oraz strukturą kapitału firmy. Dźwignia finansowa określana jest przez stosunek kapitału obcego do kapitału własnego. Stosowanie dźwigni finansowej polega na zmianie stosunku udziału kapitału obcego do kapitału własnego w firmie w celu zwiększenia stopy zwrotu z kapitału własnego, głównie poprzez przyspieszenie tempa rozwoju przedsiębiorstwa oraz wzrostu przychodów z prowadzonej działalności właśnie poprzez zwiększone nakłady. Finansowanie działalności przedsiębiorstwa bazując tylko na kapitale własnym, jest bezpiecznym modelem finansowania, natomiast często mało efektywnym i dającym powolny efekt skali. Na 45 miar tylko 10 znajduje się w przedziale

określonym jako optymalny (50-65%). W pozostałych przypadkach ten wskaźnik jest zbyt niski, co może świadczyć o marnowaniu szans rozwojowych, lub zbyt wysoki, co oznacza groźbę nadmiernego zadłużenia, a w konsekwencji trudności funkcjonowania danego podmiotu.

#### IV.4. Sprawność działania przedsiębiorstw komunalnych w Krakowie

Miary określające relacje pomiędzy przychodami netto ze sprzedaży a posiadanymi przez przedsiębiorstwo aktywami informujące o sprawności ich wykorzystania to tzw. wskaźniki finansowej sprawności działania przedsiębiorstwa. Dopełniają je wskaźniki płatności zobowiązań przez aktywa obrotowe (płynne). Na wykresach 58-66 zaprezentowano cykl inkasa należnościami (wzór nr 19) oraz cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych (wzór nr 21) w dniach w przedsiębiorstwach komunalnych i spółkach miejskich w Krakowie.

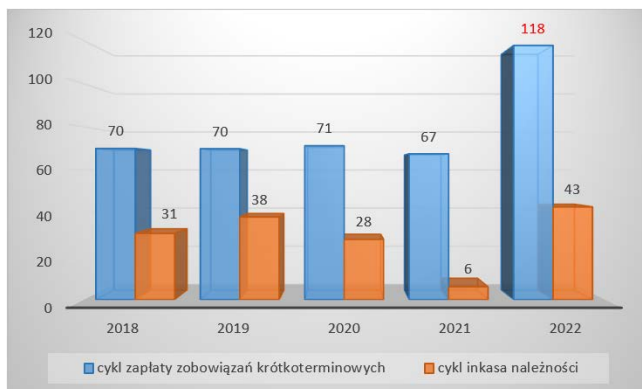
Wykres 58. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w KHK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W Krakowskim Holdingu Komunalnym S.A. cykl zapłaty zobowiązań w całym okresie analizy przekracza zwyczajowy przyjęty okres trzech miesięcy, a w roku 2022 nawet czterech miesięcy.

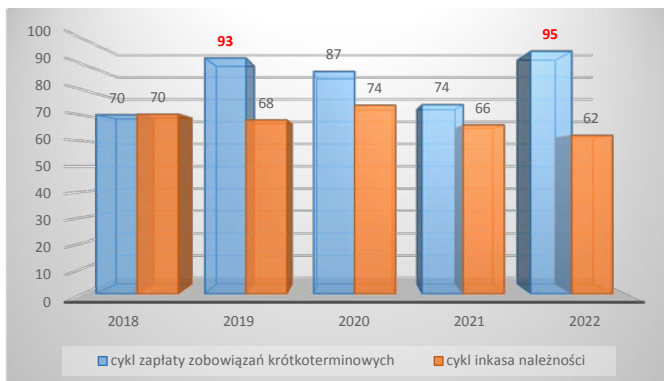
Wykres 59. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w MPK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPK S.A. wskaźnik zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w roku 2022 potwierdza negatywny trend (widoczny we wcześniejszych wskaźnikach) i uwiadczenia pojawiające się problemy.

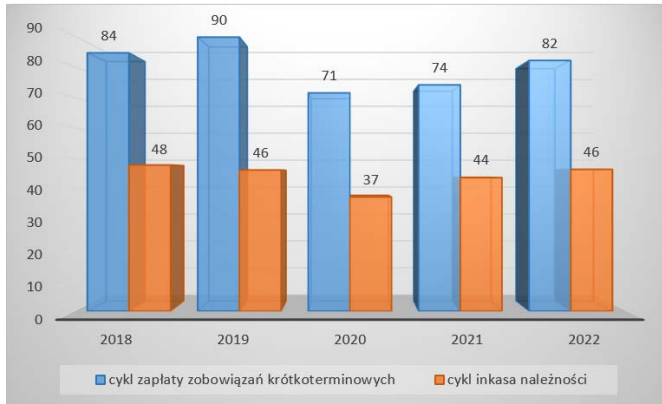
Wykres 60. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w MPEC S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPEC S.A. cykl zapłaty zobowiązań w roku 2019 i 2022 nieznacznie przekracza zwyczajowy przyjęty okres trzech miesięcy.

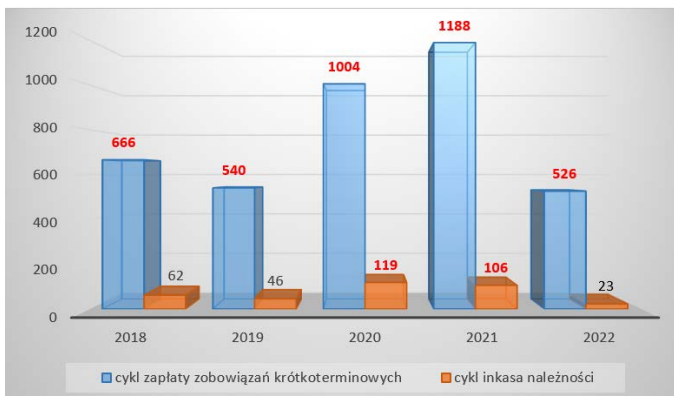
Wykres 61. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w WMK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W WMK S.A. cykl zapłaty zobowiązań oraz inkasa należności w badanym okresie mieści się w optymalnie przyjętym przedziale (do trzech miesięcy).

Wykres 62. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w Arena Kraków S.A. w Krakowie w latach 2018-2022

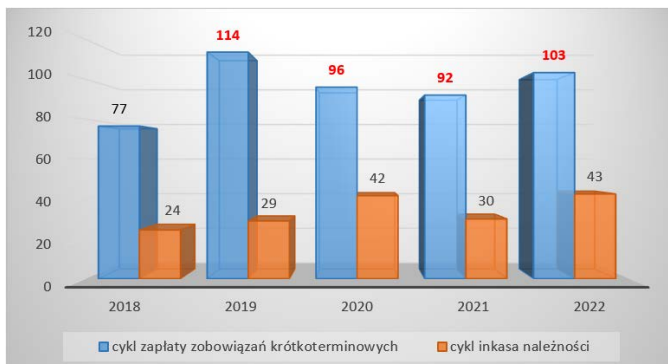


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Arena Kraków S.A. wskaźnik zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w badanym okresie oraz cykl inkasa należności w latach 2020-2021

potwierdzają negatywną sytuację finansową (widoczną we wcześniejszych wskaźnikach) i jednoznacznie uwidaczniają problemy właściwego funkcjonowania tego podmiotu.

Wykres 63. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w MPO Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022



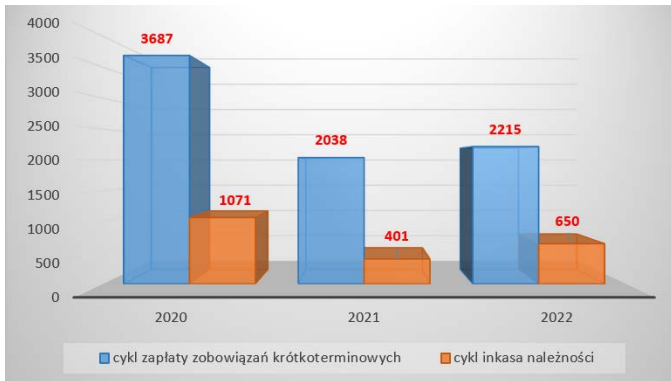
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W MPO Sp. z o.o. cykl zapłaty zobowiązań w okresie 2019-2022 przekracza zwyczajowy przyjęty okres trzech miesięcy i oscyluje w granicach 92-114 dni.

Cyklu inkasa należności i cyklu zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w Krakowie w latach 2018-2022 nie można wyznaczyć z powodu braku pozycji przychody netto ze sprzedaży w badanym okresie (wyjątek stanowi rok 2022, ale wartość pozycji jest marginalna wobec sensu tworzenia i interpretacji wskaźnika).



Wykres 64. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w ARMK Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2020-2022<sup>80</sup>

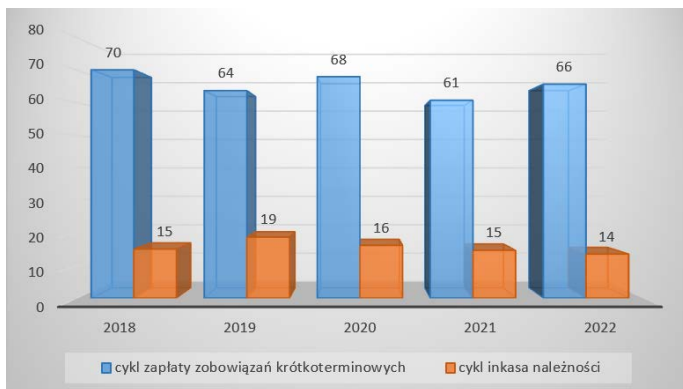


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2020, 2021, 2022.*

W ARMK Sp. z o.o. wskaźnik zapłaty zobowiązań krótkoterminowych oraz cykl inkasa należności w dużej mierze zdeterminowane są specyfiką spółki oraz faktem wyznaczania tych wskaźników w momencie faktycznego powstania spółki. Pomimo tego, analizując te miary w kontekście również wcześniejszych wskaźników, należy dostrzec problemy właściwego/optimalnego funkcjonowania tego podmiotu, uwzględniając rodzaj prowadzonej działalności w aspekcie finansowym.

<sup>80</sup> Brak pozycji przychody netto ze sprzedaży w roku 2019.

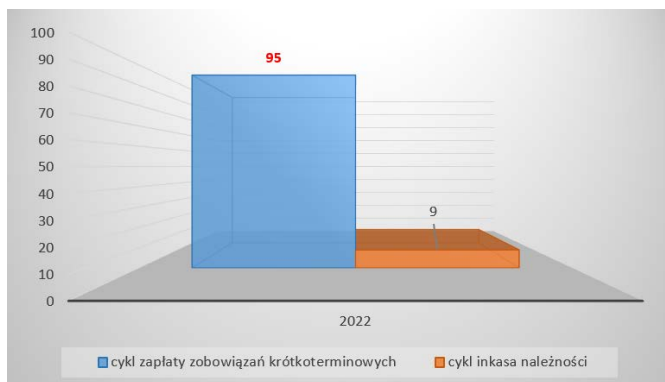
Wykres 65. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W spółce Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. cykl zapłaty zobowiązań oraz inkasa należności w badanym okresie mieści się w optymalnie przyjętych przedziałach (do trzech miesięcy). To kolejne wskaźniki potwierdzające, że najmniejsza spośród spółek miejskich jest najlepiej zarządzana. Najpewniej wynika to z faktu, że mała spółka miejska nie stanowi „łakomego kęsa” do tworzenia synekur i to wprost przekłada się na jakość zarządzania tym podmiotem.

Wykres 66. Cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w Kraków5020 Sp. z o.o. w Krakowie w latach 2018-2022



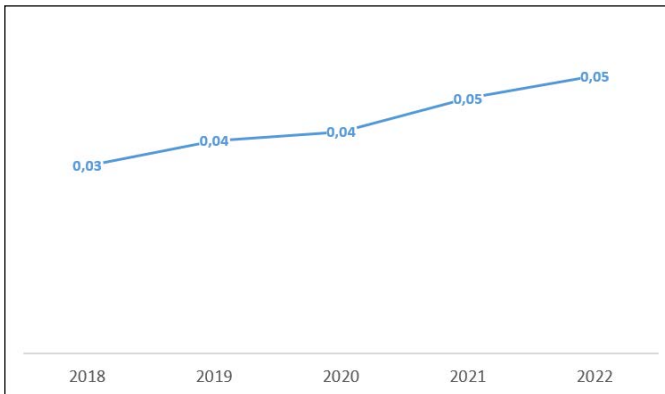
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Kraków5020 Sp. z o.o. za rok 2022.*

W spółce Kraków5020 Sp. z o.o. cykl zapłaty zobowiązań w roku 2022 nieznacznie przekracza zwyczajowo przyjęty okres trzech miesięcy.

Na poziom wskaźnika przeciętnego okresu ściągania należności oraz zapłaty zobowiązań (o czym już wspomniano wcześniej) równocześnie wpływają czynniki zewnętrzne (rynkowe) i wewnętrzne (wynikające ze sprawności zarządzania przedsiębiorstwem, ewentualnie przyjętej strategii). W badanych spółkach wskaźnik zapłaty zobowiązań krótkoterminowych w dniach w wielu przypadkach potwierdza negatywny trend (widoczny we wcześniejszych wskaźnikach) i uwidacznia pojawiające się problemy w poszczególnych podmiotach.

Na wykresach 67-74 przedstawiono wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem (wzór nr 26) w badanych spółkach w Krakowie.

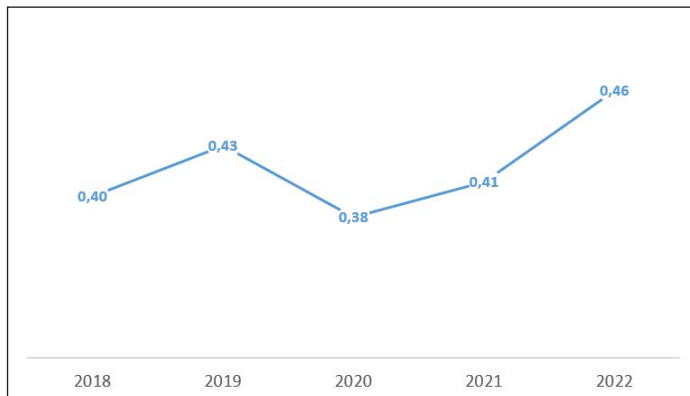
Wykres 67. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w KHK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

KHK S.A. z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga przeciętnie 4-5 groszy przychodów ze sprzedaży, co jest kuriozalnie niską wartością i pokazuje dobitnie stopień marnotrawienia potencjału tego podmiotu.

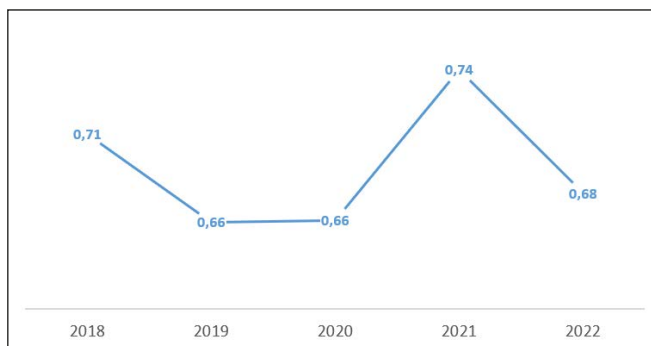
Wykres 68. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w MPK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

MPK S.A. w Krakowie z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga 40 groszy przychodów ze sprzedaży (notabene wymuszonych od miasta), co nie jest wysoką wartością, nawet uwzględniając specyfikę branży; przyczyną wydają się przede wszystkim źle prowadzone procesy inwestycyjne, zwłaszcza zakupy pojazdów, brak racjonalnej polityki i nierealizowanie dawno opracowanej i przyjętej strategii taborowej.

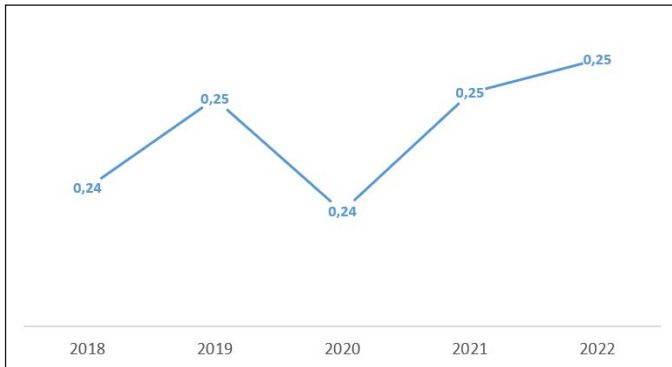
Wykres 69. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w MPEC S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

MPEC S.A. w Krakowie z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga ok. 69 groszy przychodów ze sprzedaży, co jest niską wartością, nawet uwzględniając specyfikę branży.

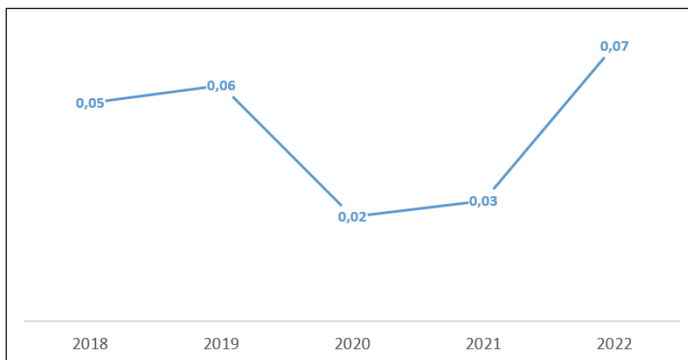
Wykres 70. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w WMK S.A. w Krakowie w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

WMK S.A. w Krakowie z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga ok. 25 groszy przychodów ze sprzedaży, co jest bardzo niską wartością, nawet uwzględniając specyfikę branży.

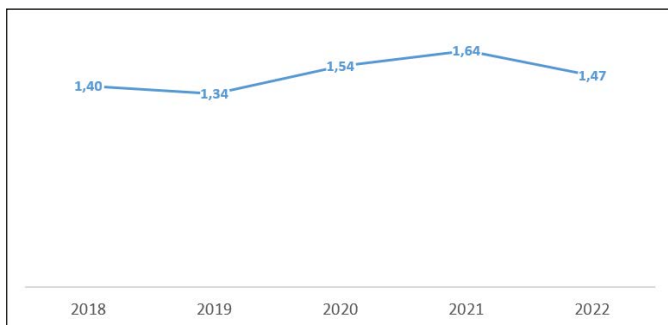
Wykres 71. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w Arena Kraków S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Arena Kraków S.A. w Krakowie z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga niespełna 5 groszy przychodów ze sprzedaży. Jest to wartość kuriozalnie niska i podobnie jak w przypadku zaprezentowanych powyżej podmiotów, pokazuje poziom niegospodarności w spółkach miejskich.

Wykres 72. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022

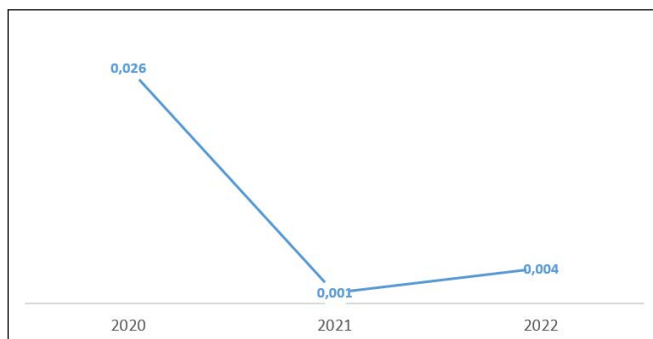


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

MPO Sp. z o.o. w Krakowie z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga ok. 1,48 złotych przychodów ze sprzedaży, co jest akceptowalną wartością, uwzględniając branżę.

Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w Krakowie w latach 2018-2022 nie można wyznaczyć z powodu braku pozycji przychody netto ze sprzedaży w badanym okresie (wyjątek stanowi rok 2022, ale wartość pozycji jest marginalna wobec sensu tworzenia i interpretacji wskaźnika). Przy okazji tego, jak również wcześniejszego wskaźnika powstaje uzasadnione pytanie o celowość tworzenia spółki, która nie ma zdolności zarobkowych, natomiast tworzy wiele dodatkowych kosztów związanych z jej funkcjonowaniem.

Wykres 73. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem ARMK Sp. z o.o. w latach 2020-2022<sup>81</sup>

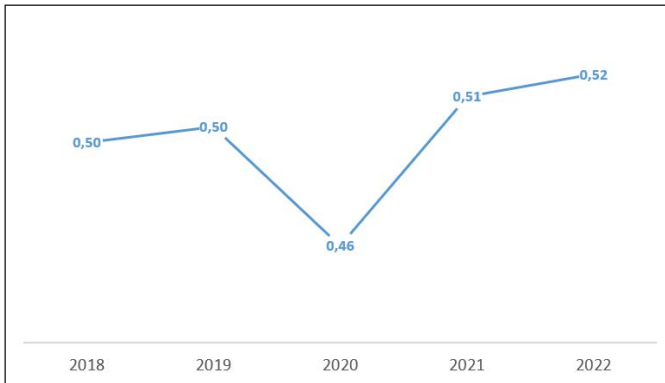


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2020, 2021, 2022.*

<sup>81</sup> Brak pozycji przychody netto ze sprzedaży w roku 2019.

ARMK Sp. z o.o. z każdej złotówki posiadanych aktywów nie osiąga nawet 1 grosza przychodów ze sprzedaży. Jest to wartość nieakceptowalna (nawet uwzględniając fakt tworzenia się spółki w okresie analizy) i pokazuje poziom niekompetencji w prowadzeniu działalności tego podmiotu.

Wykres 74. Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

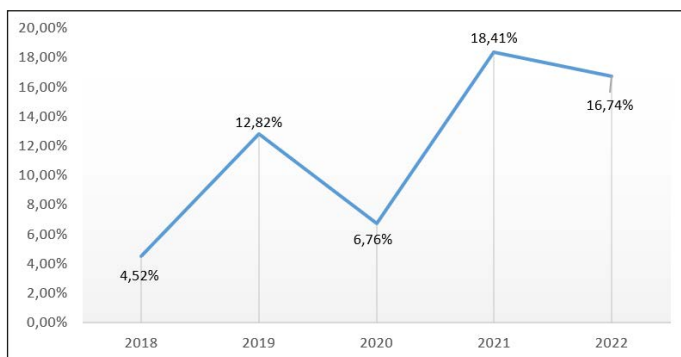
Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w badanym okresie z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga średnio mniej niż 50 groszy przychodów ze sprzedaży, co jest niską wartością.

Wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem w Kraków5020 Sp. z o.o. za rok 2022 wynosi 0,63. Wskaźniki aktywności wskazują efektywność różnych zaangażowanych aktywów lub wszystkich aktywów łącznie. Wskaźniki te można interpretować dwojako: określają, ile obrotów dokonano przeciętnym stanem aktywów dla realizacji określonej sprzedaży; pokazują, jaką wartość sprzedaży osiągnięto z zaangażowania jednej złotówki aktywów. Im większą wartość sprzedaży osiąga się z zaangażowanego majątku, tym efektywność przedsiębiorstwa jest wyższa. Wartości oscylujące w przedstawionych przedziałach świadczą o tym, że w badanych spółkach (oprócz MPO Sp. z o.o.) z każdej złotówki posiadanych aktywów osiąga się od kilku do kilkudziesięciu groszy przychodów ze sprzedaży, co jest wartością bardzo niską (w niektórych przypadkach wręcz katastrofalną), nawet uwzględniając specyfikę sektora gospodarki komunalnej.

## IV.5. Rentowność przedsiębiorstw komunalnych w Krakowie

Wskaźniki rentowności informują o efektywności działania i wyrażają relacje zysku liczonego na różnych poziomach działalności gospodarczej do: osiągniętego przychodu ze sprzedaży produktów, majątków (aktywów), kapitałów własnych. Na poziom rentowności wpływa całokształt zjawisk i procesów gospodarczych zachodzących w przedsiębiorstwie. Są one przyjmowane jako podstawowe w ocenie realizacji strategicznego celu podmiotu gospodarczego, jakim jest zwiększenie jego wartości. Najważniejszą grupą wskaźników informujących o sprawności działania, wyrażonych relacją zysku i wartości przychodów liczonych na różnych poziomach działalności, są wskaźniki rentowności sprzedaży (wzór nr 10). Rentowność sprzedaży krakowskich spółek przedstawiono na wykresach 75-82.

Wykres 75. Rentowność sprzedaży wyrobów i usług KHK S.A. w latach 2018-2022



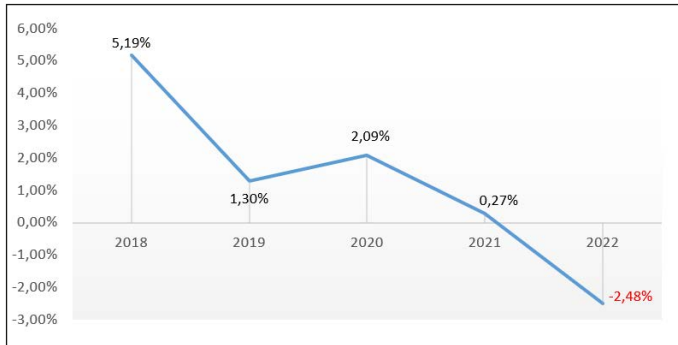
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W przypadku KHK S.A. wykorzystano wskaźnik rentowność sprzedaży wyrobów i usług (wzór nr 4), zamiast rentowności sprzedaży, uznając, iż w przypadku tego podmiotu jest to miara znacznie bardziej adekwatnie prezentująca jego ekonomiczną sprawność funkcjonowania. Wyznaczanie rentowności sprzedaży w podmiocie, który kreuje wyniki finansowe poprzez aktualizację wartości aktywów finansowych (posiadanych akcji w pozostałych podmiotach komunalnych holdingu), jest bezzasadne. Notabene osiąganie księgowych zysków nie odzwierciedla realnej sytuacji finansowej tego podmiotu i jest głównie kreowaniem wysokiej podstawy opodatkowania, co tylko potwierdza tezę o niezdolności do korzystania z Podatkowej Grupy



Kapitałowej w ramach krakowskiego holdingu i brak realizacji podstawowego celu powołania tej struktury.

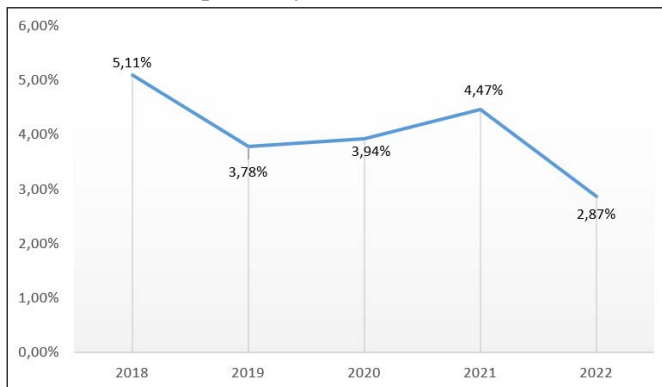
Wykres 76. Rentowność sprzedaży MPK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność sprzedaży MPK S.A. w latach 2018-2022 uwidacznia niepokojący trend (spadek rentowności sprzedaży o ok. 8 p.p. do poziomu -2,5%) i nie wymaga dodatkowych wyjaśnień.

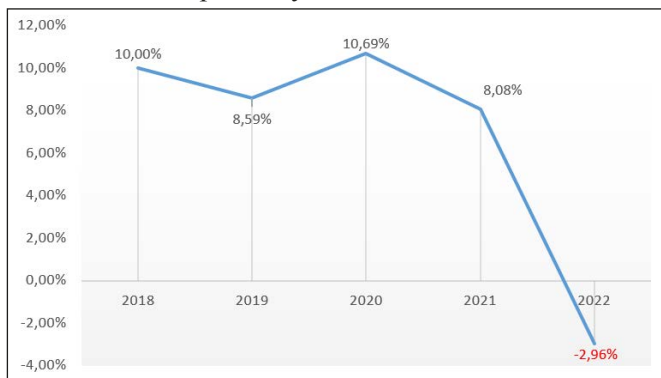
Wykres 77. Rentowność sprzedaży MPEC S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność sprzedaży MPEC S.A. w latach 2018-2022 zanotowała spadek o ponad 2 p.p. do poziomu 2,87%.

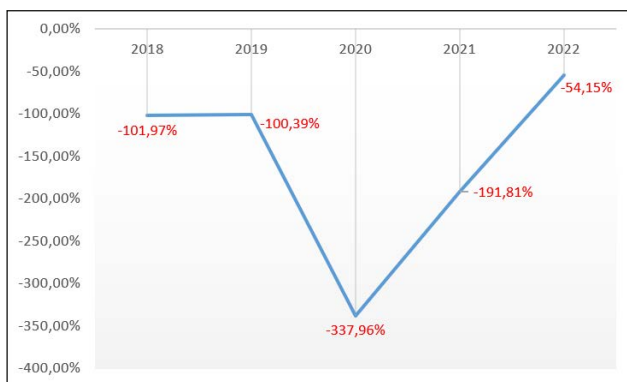
Wykres 78. Rentowność sprzedaży WMK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność sprzedaży WMK S.A. w latach 2018-2022 uwidacznia negatywny trend (spadek rentowności sprzedaży o ok. 13 p.p. do poziomu -2,96%) i wiąże się ze stratą, którą ten podmiot wykazał w roku 2022.

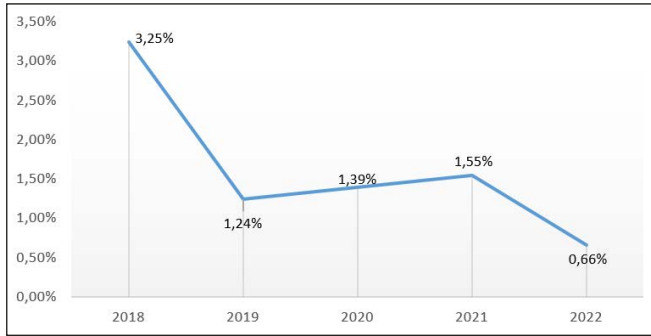
Wykres 79. Rentowność sprzedaży Arena Kraków S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Ujemna rentowność sprzedaży w spółce Arena Kraków S.A. w latach 2018-2022 pokazuje niezdolność tego podmiotu do właściwego funkcjonowania.

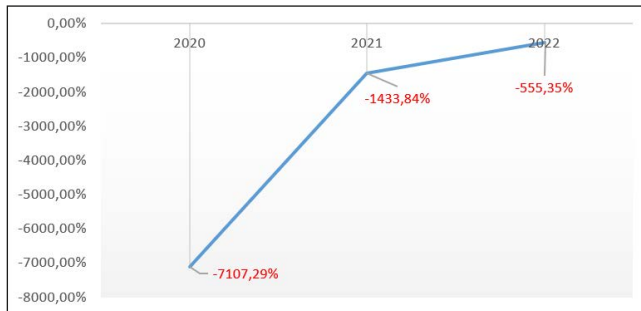
Wykres 80. Rentowność sprzedaży MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność sprzedaży MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022 zanotowała spadek o ponad 2,5 p.p. do poziomu 0,66%.

W spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w latach 2018-2022 nie można wyznaczyć rentowności sprzedaży z powodu braku pozycji przychody netto ze sprzedaży w badanym okresie (wyjątek stanowi rok 2022, ale wartość pozycji jest marginalna wobec sensu tworzenia wskaźnika). W tym miejscu po raz kolejny powstaje uzasadnione pytanie o celowość tworzenia spółki, która nie ma zdolności zarobkowych, natomiast tworzy wiele dodatkowych kosztów związanych z jej funkcjonowaniem.

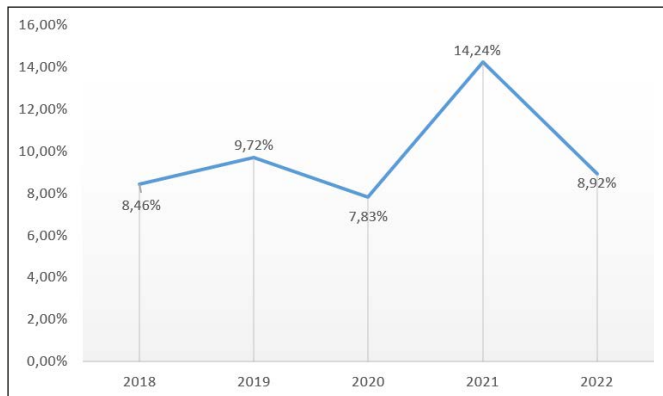
Wykres 81. Rentowność sprzedaży ARMK Sp. z o.o. w latach 2020-2022<sup>82</sup>

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

ARMK Sp. z o.o. z każdej złotówki przychodu osiąga potężną stratę. Stąd wartości wskaźnika są wręcz kuriozalne (nawet uwzględniając fakt tworzenia się spółki w okresie analizy) i pokazują ograniczony poziom racjonalności prowadzonej działalności gospodarczej tego przedsiębiorstwa.

<sup>82</sup> Brak pozycji przychody netto ze sprzedaży w roku 2019.

Wykres 82. Rentowność sprzedaży Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022



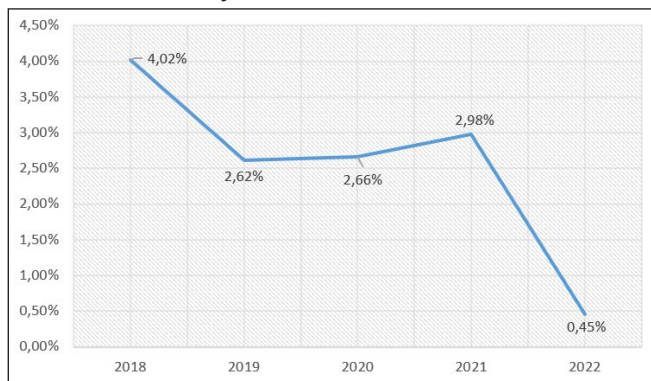
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność sprzedaży spółki Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022 wynosi średnio ok. 10%.

Rentowność sprzedaży w spółce Kraków5020 Sp. z o.o. w roku 2022 wynosi -6,96%.

Istotnym obszarem w badaniu rentowności jest ustalenie efektów finansowych w odniesieniu do majątku zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Rentowność aktywów (ROA) charakteryzuje efektywność wykorzystania majątku i przedstawia siłę zarobkową aktywów mierzoną wynikiem finansowym (wzór nr 13) – dla badanych spółek na wykresach 83-91.

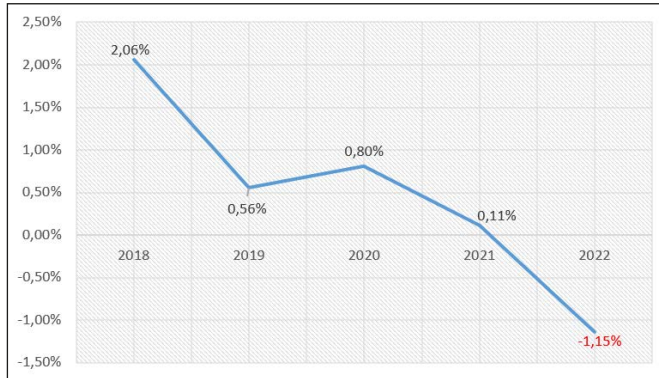
Wykres 83. Rentowność aktywów KHK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność aktywów na poziomie 0,45% w 2022 roku pokazuje dobitnie niezdolność do osiągnięcia zysków przez KHK S.A. w związku z posiadaniem majątkiem.

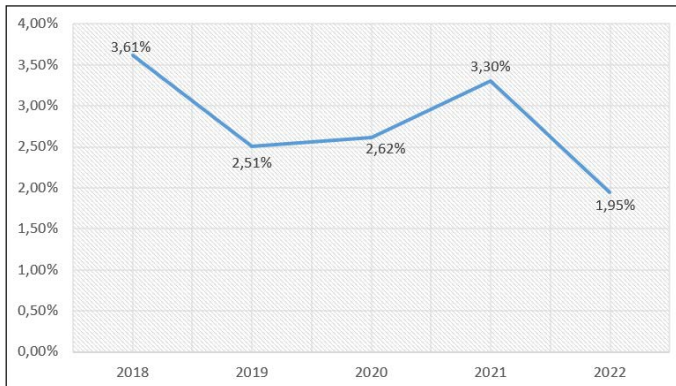
Wykres 84. Rentowność aktywów MPK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w MPK S.A., podobnie jak przy rentowności sprzedaży, ROA odnotowuje znaczący spadek, a jej wartość wynosi -1,15%. Oznacza to, że ponad 1,5 mld aktywów ulokowanych w spółce komunalnej (własność gminna) generuje stratę.

Wykres 85. Rentowność aktywów MPEC S.A. w latach 2018-2022

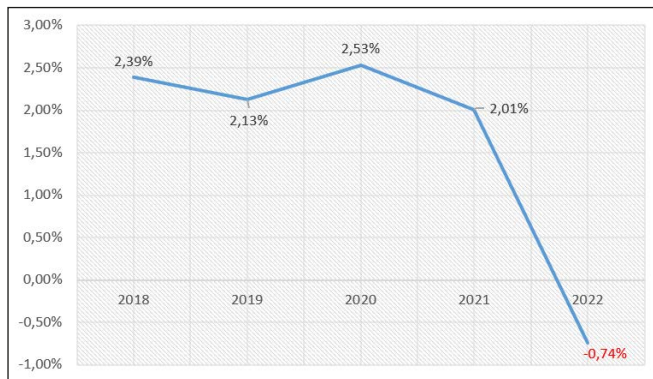


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w MPEC S.A., podobnie jak przy rentowności sprzedaży, ROA odnotowuje spadek, a wartość wskaźnika w 2022 roku wy-

nosi 1,95%. Oznacza to, że ponad 1,3 mld aktywów ulokowanych w spółce komunalnej (własność gminna) generuje marginalny zysk.

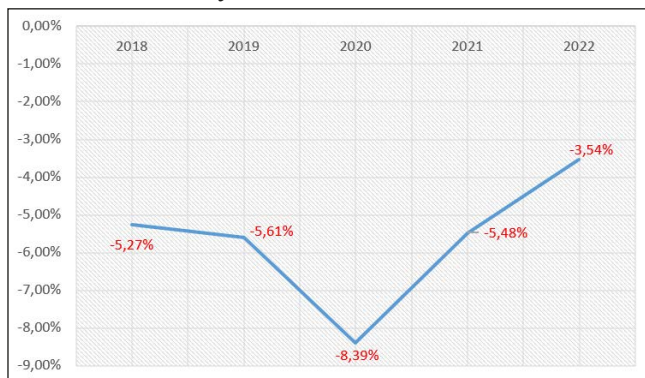
Wykres 86. Rentowność aktywów WMK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w WMK S.A., podobnie jak przy rentowności sprzedaży, ROA odnotowuje spadek, a jej wartość wynosi -0,74%. Oznacza to, że ponad 2,1 mld aktywów ulokowanych w spółce komunalnej (własność gminna) generuje stratę.

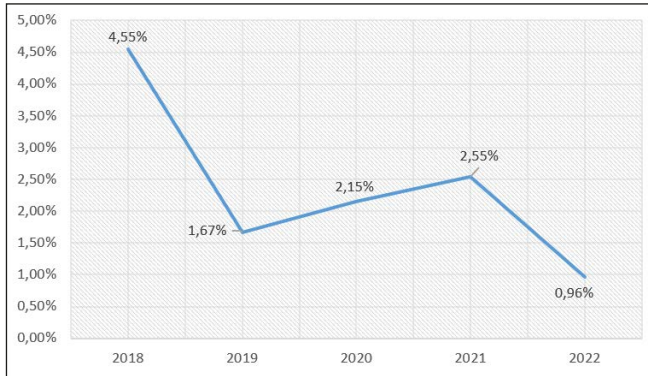
Wykres 87. Rentowność aktywów Arena Kraków S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w spółce Arena Kraków S.A., podobnie jak przy rentowności sprzedaży, ROA odnotowuje się niezdolność tego podmiotu do właściwego funkcjonowania.

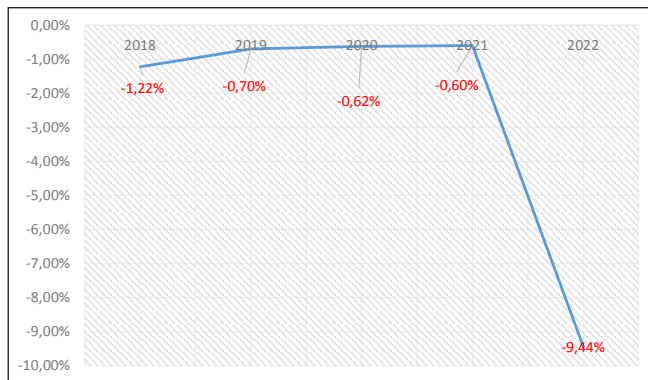
Wykres 88. Rentowność aktywów MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w MPO Sp. z o.o., podobnie jak przy rentowności sprzedaży, ROA odnotowuje spadek, a jej wartość wynosi 0,96%. Oznacza to, że ponad 300 mln aktywów ulokowanych w spółce komunalnej (własność gminna) generuje marginalny zysk.

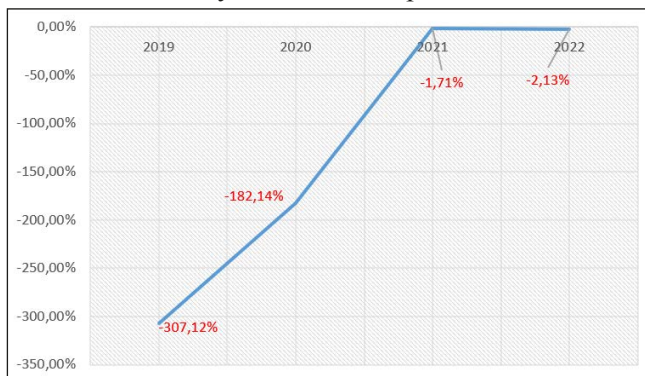
Wykres 89. Rentowność aktywów Trasa Łagiewnicka S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TL S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w latach 2018-2022 wskaźnik ROA potwierdza niezdolność tego podmiotu do właściwego funkcjonowania w formie spółki prawa handlowego w aspekcie finansowym.

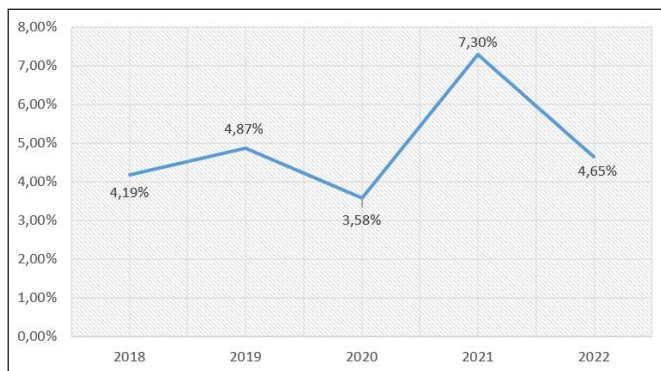
Wykres 90. Rentowność aktywów ARMK Sp. z o.o. w latach 2019-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w ARMK Sp. z o.o., podobnie jak przy rentowności sprzedaży, ROA należy odnotować niezdolność tego podmiotu do właściwego funkcjonowania.

Wykres 91. Rentowność aktywów Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność aktywów spółki Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022 wynosi średnio ok. 5%.

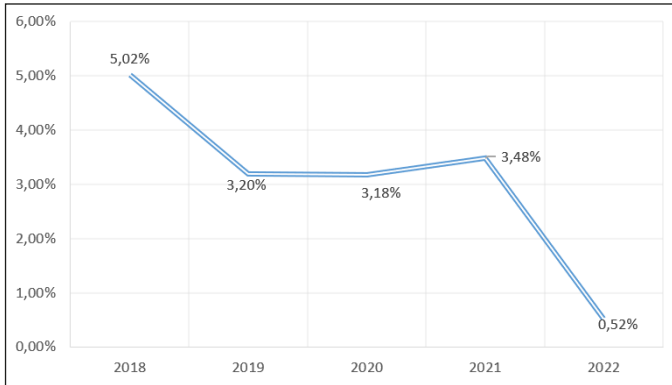
Rentowność aktywów w spółce Kraków5020 Sp. z o.o. w roku 2022 wynosi -4,36%.

Zwiększenie zyskowności majątku powinno wywierać pozytywny wpływ na efektywność wykorzystania kapitałów własnych firmy. Najbardziej ade-



kwatną miarą korzyści osiągniętych przez właścicieli danego podmiotu gospodarczego, której poziom kształtuje się niezależnie od struktury jej pasywów, jest wskaźnik rentowności kapitałów własnych (ROE) – wzór nr 15. Określa on efektywność zainwestowanego kapitału własnego – wykresy 92-100.

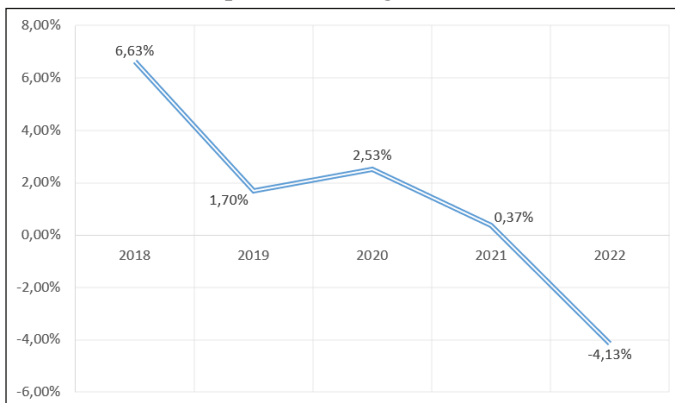
Wykres 92. Rentowność kapitału własnego KHK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe KHK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność kapitału własnego na poziomie 0,52% w 2022 roku pokazuje niezdolność KHK S.A. do efektywnego wykorzystania kapitałów własnych, czyli faktycznie pochodzących od mieszkańców Krakowa.

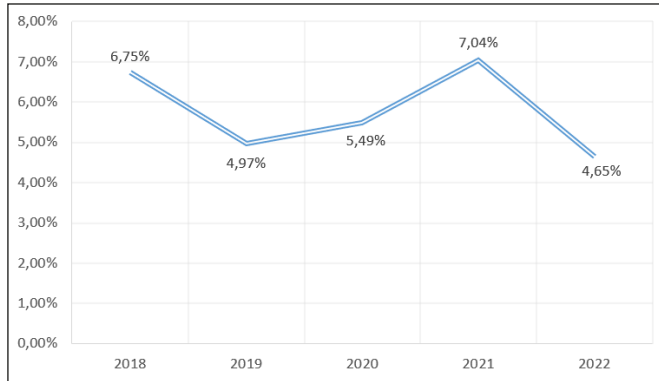
Wykres 93. Rentowność kapitału własnego MPK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPK S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Ocena MPK S.A. według wskaźnika ROE jest analogicznie negatywna, jak w odniesieniu do pozostałych wskaźników rentowności (spadek o ponad 10 p.p. w badanym okresie, do poziomu -4,13%).

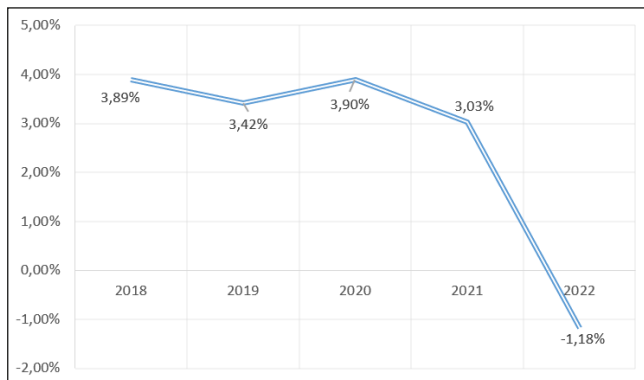
Wykres 94. Rentowność kapitału własnego MPEC S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPEC S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w MPEC S.A., podobnie jak przy rentowności sprzedaży oraz ROA, ROE odnotowuje spadek do wartości 4,65%.

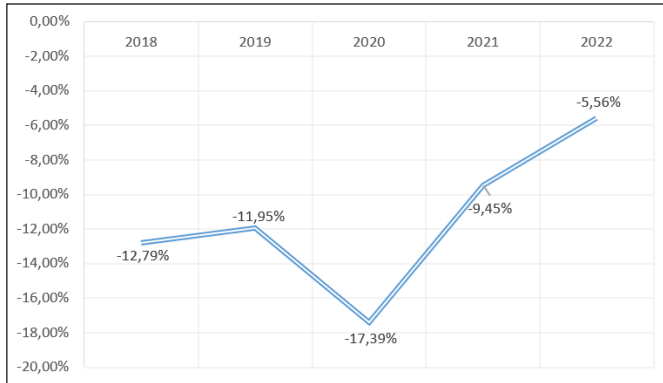
Wykres 95. Rentowność kapitału własnego WMK S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe WMK S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Ocena WMK S.A. według wskaźnika ROE jest analogicznie negatywna, jak w odniesieniu do pozostałych wskaźników rentowności (spadek o ponad 5 p.p. w badanym okresie, do poziomu -1,18%).

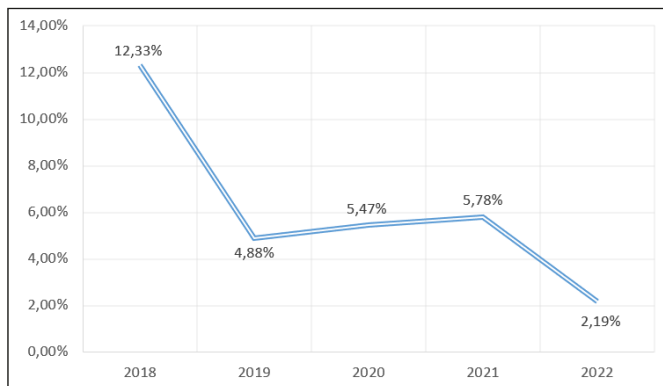
Wykres 96. Rentowność kapitału własnego Arena Kraków S.A. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Arena Kraków S.A. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w spółce Arena Kraków S.A. podobnie, jak pozostałe wskaźniki rentowności pokazują niezdolność tego podmiotu do właściwego funkcjonowania.

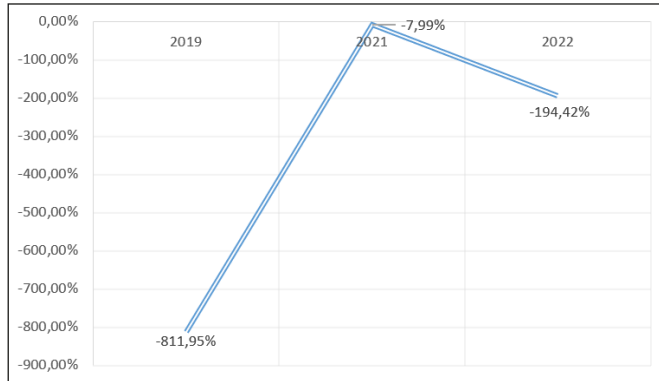
Wykres 97. Rentowność kapitału własnego MPO Sp. z o.o. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe MPO Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w MPO Sp. z o.o., podobnie jak przy rentowności sprzedaży oraz ROA, ROE odnotowuje spadek o ponad 10 p.p. do wartości 2,65%.

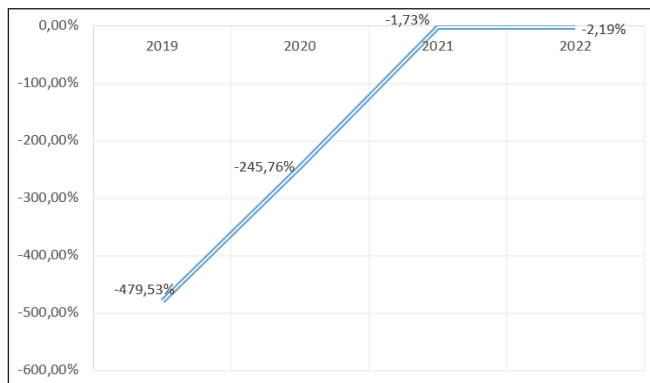
Wykres 98. Rentowność kapitału własnego Trasa Łagiewnicka Sp. z o.o. w latach 2019 i 2020-2022<sup>83</sup>



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe TŁ S.A. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

W badanym okresie w spółce Trasa Łagiewnicka S.A. w latach 2018-2022 wskaźnik ROE (podobnie jak ROA) potwierdza niezdolność tego podmiotu do właściwego funkcjonowania w znaczeniu finansowym.

Wykres 99. Rentowność kapitału własnego ARMK Sp. z o.o. w latach 2018-2022

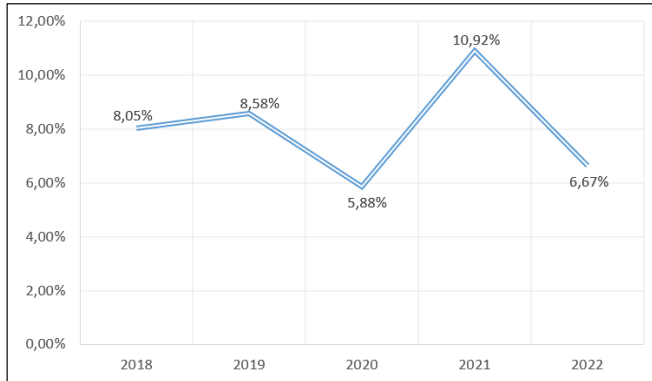


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe ARMK Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2019, 2020, 2021, 2022.*

<sup>83</sup> W 2018 i 2020 roku spółka miała ujemny kapitał własny.

W badanym okresie w ARMK Sp. z o.o. wnioski są analogiczne, jak przy pozostałych wskaźnikach rentowności.

Wykres 100. Rentowność kapitału własnego Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych *Sprawozdania finansowe Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w Krakowie za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*

Rentowność kapitału własnego w spółce Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. w latach 2018-2022 wynosi średnio ok. 8%.

Rentowność kapitału własnego w spółce Kraków5020 Sp. z o.o. w roku 2022 wynosi -6,72%.

Mając na uwadze fakt, że w gospodarce rynkowej kapitał może być zainwestowany w różne przedsięwzięcia, możliwość oceny efektywności jego zainwestowania w dane przedsięwzięcia ma istotne znaczenie dla właściciela tego kapitału i w przypadku badanych spółek wnioski są niezwykle negatywne.

Na 130 wyznaczonych wartości rentowności dopuszczalny poziom (choć ciągle niski) odnotowano raptem w kilkunastu przypadkach. Spółki pełniące rolę lokalnych monopolistów nie potrafią osiągnąć rentowności sprzedaży, majątku i kapitału własnego na przyzwoitym poziomie. Blisko 10 mld aktywów nie potrafi wykreować trwałego zysku. Miliardy kapitału miejskiego w roku 2022 generują głównie stratę (na 10 podmiotów 6 z nich ma ujemne wskaźniki ROE, a 4 pozostałe minimalnie dodatnie). Wyznaczone wskaźniki rentowności pokazują poziom nieefektywności zarządzania podmiotami komunalnymi w Krakowie.

#### **IV.6. Ocena sytuacji finansowej w spółkach miejskich na podstawie przeprowadzonej analizy w latach 2018-2022**

Przekrojowa analiza finansowa podmiotów, należących do miasta Krakowa, pozwala na zidentyfikowanie licznych problemów zarządczych. W skrócie można je zagregować jako:

- niewłaściwe ukształtowanie struktury kapitałowo-majątkowej; nadmierne wyposażenie majątkowe czy kapitałowe częstokroć jest przyczyną niewłaściwego rozwoju podmiotów, stąd przegląd majątku, ocena poziomu finansowania związanego z wyposażeniem kapitałowym i zdolnością do generowania wyniku finansowego istotnie oddziałują na możliwość wzrostu wartości podmiotów;
- ryzykowne zarządzanie płynnością; elementy niskiego wyposażenia w kapitał obrotowy narażają podmioty na wzrost zadłużenia, tudzież poszukiwanie dodatkowych przychodów w wyższych cenach, tym bardziej jeśli nie są podejmowane wewnętrzne działania proefektywnościowe; jeśli podmiot nie może przenieść swojej nieefektywności na klientów (poprzez wzrost cen) lub właściciela (poprzez dopłaty czy dokapitalizowanie), musi godzić się z pogorszeniem płynności lub wzrostem zadłużenia, co osłabia perspektywiczną rentowność;
- niskie wskaźniki rentowności na różnych poziomach pomiaru (aktywa, sprzedaż); ta sytuacja w sferze publicznej zazwyczaj ma źródło w nieumiejętnej kontroli kosztów, w tym kosztów pochodzących z majątku (amortyzacja przy niewłaściwym wyposażeniu kapitałowym) i próbie poszukiwania źródeł finansowania w otoczeniu zewnętrznym (klienci, zadłużenie, dokapitalizowanie).

Oczywiście nie można przyjąć założenia, iż podmioty realizujące usługi publiczne muszą się cechować wskaźnikami, które odpowiadają typowym przedsiębiorstwom biznesowym, gdyż ich misja ma nieco inny charakter. Jednak nie można wyłączać oceny finansowej z kryteriów oceny i przyjmować, iż nieefektywne podmioty są w stanie efektywnie wykonywać powierzone im zadania.

Poszukiwanie przyczyn ujawnionych problemów przekierowuje uwagę na zarządzanie sferą publiczną w szerszym ujęciu. Miasto Kraków na przestrzeni lat konsekwentnie wydziela kolejne obszary zarządcze do podmiotów prawa handlowego. Takie wyodrębnienie organizacyjne wymusza wyposażenie podmiotów w kapitał, będący przecież częścią majątku mieszkańców, który to majątek poprzez efektywne zarządzanie powinien przyczyniać się do zaspokojenia lokalnych potrzeb w jak najefektywniejszy sposób. Jeśli dochodzi do niewłaściwego wyposażenia kapitałowego albo procesy zarządcze są kształtowane niewłaściwie, mieszkańcy narażani są na ponoszenie dalszych konsekwencji nieefektywności, co jest wprost sprzeczne z podstawową przyczyną, dla której

podmioty samorządowe powinny być powoływane. Specyfika działalności każdego z podmiotów każe z ostrożnością podchodzić do bezwzględnej liczbowej interpretacji wartości wskaźników oceny finansowej, jednak fundamentalne jest pytanie, czy osiągnięte rezultaty korespondują z jakimikolwiek założeniami operacyjnymi lub strategicznymi. Jaki jest realny efekt społeczności lokalnej z prowadzenia rozproszonego układu wielu podmiotów – sieci spółek samorządowych, pośród których trudno zidentyfikować podmiot o silnej pozycji ekonomicznej i realnych efektach poprawy standardu świadczonych usług w odczuciu mieszkańców. Silna ekonomicznie kondycja podmiotów samorządowych świadczyć powinna o należytej dbałości o zaangażowany majątek publiczny, a w przeciwnym razie należałoby zweryfikować celowość przyjętej koncepcji organizacyjnej (podziału zadań, liczby podmiotów), zaangażowanie majątkowe albo skuteczność zarządzania w tych podmiotach. Punktem odniesienia powinny być strategie działania, które identyfikują parametry finansowe jako cele nie tylko na poziomie danego podmiotu, ale miasta jako całości. Trudno bowiem zgodzić się z tezą o prawidłowym zarządzaniu mieniem miasta, skoro np. jedne podmioty są nadpłynne w stopniu znaczącym, a inne korzystają z zewnętrznego finansowania obrotowego czy gdy w kolejnych latach dochodzi do uszczupień majątkowych w wyniku ujemnej rentowności. Jednocześnie pięcioletnia perspektywa przyjęta do analizy jest wystarczająca do przywrócenia należytych wartości i trendów przy realizowaniu przemyślanej strategii działania, co niestety nie miało miejsca i ekonomicznie obciąża lokalnych mieszkańców i podatników.

Na zakończenie krótkie podsumowanie kondycji finansowej krakowskich spółek komunalnych wraz z wnioskami wynikającymi z analizy, sporządzone z uwzględnieniem specyfiki analizowanego sektora w celu przedstawienia stanu najważniejszych miejskich spółek głównie od strony finansowej, ale z konkluzjami wpływu również na działalność operacyjną, istotę funkcjonowania i rolę w układzie realizacji zadań gminy oraz zdolności i perspektyw rozwoju oraz efektów prowadzonej polityki zarządczej miasta Krakowa.

Gospodarka skupiona wokół grupy krakowskich przedsiębiorstw komunalnych jest w słabej kondycji ekonomicznej. Najważniejsze przedsiębiorstwa komunalne w Krakowie funkcjonują w formie spółek prawa handlowego, realizując zarówno zadania własne gminy, jak również bliżej nieokreślone cele często niezwiązane z rolą samorządu w systemie terytorialnym lub realizowane w sposób, który wykazuje się nieefektywnością, wysokimi kosztami, co wykazano przede wszystkim w przeprowadzonej analizie finansowej jednoosobowych spółek miasta Krakowa.

Konkluzja z przeprowadzonej analizy (tabela 5) pozwala na stwierdzenie, że sytuacja finansowa krakowskich spółek komunalnych jest zwykle niepokojąca, trudna, a nawet zła, co jednocześnie ma lub może mieć w nieodległej

przyszłości istotny wpływ na działalność operacyjną. W tabeli 5 dokonano podsumowania sytuacji finansowej spółek miejskich w latach 2018-2022 poprzez ocenę wyznaczonych wskaźników według skali wartość wskaźnika: negatywna (N), niepokojąca (NP), pozytywna (P).

Przede wszystkim wyraźnie rysuje się brak jednolitej polityki finansowej, stosowanych narzędzi zarządczych i standardów. Taką sytuację w dużej mierze gwarantował dobór personelu do zarządów spółek bez sprawdzenia kompetencji lub przeprowadzenia rzetelnych konkursów. Analiza finansowa jednoznacznie wskazuje na olbrzymie zadłużenie niektórych spółek i zupełnie nieumiejętne wykorzystanie kapitałów obcych w innych. Następuje proces obciążenia majątku gminnego bez możliwości uzyskiwania efektu inwestycyjnego w ujęciu ekonomicznym, co w wielu niestety przypadkach przekłada się na sytuację, że nakłady gospodarcze poniesione na utrzymanie, tworzenie lub zwiększanie aktywów (zakup środków np. maszyn i urządzeń, budynków czy zapasów) zarówno z kapitałów własnych, jak również obcych nie przekłada się w stopniu dostatecznym na korzyści w przyszłości. Niezadowolająca sytuacja (z perspektywy wskaźnika pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym, bieżącej płynności finansowej zadłużenia, wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem, rentowność) występuje w większości badanych podmiotów, zwłaszcza jeżeli chodzi o skalę, jak również zakres oddziaływania. Niewłaściwe jest rozchwanie struktury majątkowo-kapitałowej spółek zależnych wchodzących w skład KHK, przy równoczesnym przeszacowaniu aktywów finansowych w spółce dominującej KHK S.A. poprzez aktualizację, zwiększenie ich wartości (udziałów w spółkach zależnych).



Tabela 5. Podsumowanie sytuacji finansowej spółek miejskich w latach 2018-2022 na podstawie przeprowadzonej analizy

Przedsiębiorstwo	Wskaźnik:										
	pokrycia aktywów stałych kapitałem własnym	pokrycia aktywów stałych kapitałem stałym	kapitał obrotowy netto	pokrycia aktywów bieżących kapitałem obrotowym netto	bieżącej płynności finansowej	zadłużenia	cykl inkasa należności i cykl zapłaty zobowiązań krótkoter. w dniach	wykorzystanie (rotacja) aktywów ogółem	rentowność sprzedazy	rentowność aktywów	rentowność kapitału własnego
KHK S.A.	NP	P	P	P	N	N	NP	N	P	N	N
MPK S.A.	N	N	N	N	N	N	NP	N	N	N	N
MPEC S.A.	N	N	N	N	N	P	P	NP	P	NP	P
WMK S.A.	N	NP	NP	N	NP	N	P	N	N	N	N
Arena Kraków S.A.	N	N	N	N	N	NP	N	N	N	N	N
MPO Sp. z o.o.	N	N	N	N	N	P	NP	P	NP	NP	P
Trasa Łagiewnicka S.A.	N	NP	NP	NP	N	N	N	N	N	N	N
ARMK Sp. z o.o.	P	P	P	P	N	N	N	N	N	N	N
Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o.	NP	P	P	P	N	N	P	N	P	P	P
Kraków5020 Sp. z o.o.	NP	NP	P	P	N	N	NP	N	N	N	N

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z wykresów 2-100.

Praktyki stosowane przez KHK, chociaż formalnie zgodne z przepisami ustawy o rachunkowości, nie mają jednak oparcia w stanie faktycznym, gdyż nie są spójne z zapisami wynikającymi ze sprawozdań spółek zależnych. W przypadku KHK niezrozumiałą jest zamiar przeszacowania majątku, co nie ma potwierdzenia w procesach realnych, w celu generowania zysku i odprowadzania wysokich podatków do budżetu centralnego. Zupełnie inny był cel utworzenia KHK i powołania PGK. Zamiast wykorzystać efekt koncentracji kapitału, przejść na wyższe formy rozwoju z poziomu holdingu finansowego na operacyjny, czerpać korzyści z efektu synergii, obniżyć koszty, a przede wszystkim generować nadwyżki finansowe na inwestycje, które będą w przyszłości dyskontowane również w obiegu zamkniętym, to trwoni się potencjał. Układ komunalny nie dosyć, że dowolnie zestawiony i zarządzany, przechodził niezrozumiałe, przypadkowe i organizacyjnie niewłaściwe transformacje. W wyniku zmian podstawowe spółki komunalne, tj. MPK, MPEC, WMK, MPO, są w niepokojącej kondycji finansowej, o czym świadczą przedstawione wskaźniki oceny w każdym analizowanym obszarze. Jest to o tyle dziwne, że MPK S.A. ma bardzo wysokie wynagrodzenie płacone przez GMK, a MPEC, WMK i MPO są monopolistami naturalnymi, posiadają bardzo korzystne warunki działania i rozwoju, wcześniej uzyskiwały wysokie zyski (aktualnie straty lub minimalne zyski). W wielu podmiotach miejskich nie wykorzystuje się mechanizmów dźwigni finansowej, nie wykorzystuje się warunków rozwoju i przez co nie osiąga oczekiwanej rentowności, a ceny usług nie są niskie. Wskazane podmioty są w niepokojącej sytuacji finansowej i potrzebują interwencji, wprowadzenia programu naprawczego. Przyczyna tkwi głównie w metodach zarządzania, braku narzędzi zarządczych do kierowania procesami operacyjnymi w przedsiębiorstwach, odpowiedniego opomiarowania, wydzielenia i rozliczenia obszarów odpowiedzialności. Podobnie jak w przypadku wszystkich wymienionych spółek widoczny jest brak współpracy przedsiębiorstw komunalnych i wykorzystania efektu synergii.

Zupełnie niezrozumiała jest sytuacja spółki Arena Kraków, która zajmuje się TAURON Areną z marnym skutkiem, jeżeli chodzi o sytuację finansową – spółka jest niewydolna ekonomicznie i powinna przejść głęboką restrukturyzację. Z kolei ARMK Sp. z o.o., która pełni rolę dewelopera miasta (nie rozstrzygając, czy jest to zadanie gminy i w jaki sposób powinno odbywać się gospodarowanie majątkiem trwałym miasta, bo to jest inne zagadnienie), to z całą pewnością robi to nieoptymalnie. Takiej struktury finansowej nie ma żadna spółka prowadząca działalność operacyjną, a na pewno nie podmiot komunalny. ARMK na podstawie przeprowadzonej analizy finansowej bardziej przypomina fundusz hedgingowy czy venture capital niż spółkę miejską. Taki stan nie powinien być akceptowany w gospodarce samorządowej, która kieruje się innymi zasadami w prowadzeniu działalności. Jak pokazują

wyniki, duże wątpliwości budzi powoływanie spółek celowych do realizacji inwestycji strukturalnych.

Trasa Łagiewnicka S.A. okazała się podmiotem niewydolnym, wzorowany na DTŚ sposób realizacji inwestycji jest zaprzeczeniem efektywności. Sensowność funkcjonowania tej spółki należy zrewidować i szukać innego sposobu prowadzenia inwestycji strukturalnych o strategicznym znaczeniu dla miasta.

Najlepiej prezentuje się najmniejsza spółka Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. może dlatego, że jeszcze jest mała i nie została dotknięta, a raczej zainfekowana polityką finansową miasta, nie przekazano na nią zadań i obciążeń niezwiązanych z przedmiotem jej działalności, pełniąc funkcje zastępcze wobec nieudolności miasta w ustaleniu budżetu.

W odniesieniu do majątku zaangażowanego w działalność przedsiębiorstwa użyteczności publicznej powinny obowiązywać zasady wynikające z przepisów zawartych w ustawie o gospodarce komunalnej, finansach publicznych oraz Kodeksu spółek handlowych i ustawy o rachunkowości, jeżeli przyjęto organizację w formie spółki, a nie traktowanie spółek miejskich jako synekurę stanowisk oraz worek do wrzucania problemów finansowych miasta. Od spółek komunalnych należy oczekiwać realizacji zadań przy wysokiej efektywności gospodarczej, bo gospodarują środkami publicznymi, zachowania równowagi ekonomicznej i realizacji zadań w zakresie dostarczenia dóbr oraz zaspokojenia potrzeb publicznych, przy wykorzystaniu również mechanizmów rynkowych pomimo uprzywilejowania wynikającego z pochodzenia kapitału, jak również posiadania pozycji monopolisty naturalnego.

## V. Podsumowanie i wnioski – konkluzja generalna

Kształtowanie dochodów oraz kierunki alokacji środków wynikają z: „ilościowych i jakościowych potrzeb zgłaszanych przez społeczności lokalne w ścisłym powiązaniu z bieżącą i prognozowaną sytuacją finansową gminy przy zastosowaniu zasad racjonalnego gospodarowania”<sup>84</sup>. Sformułowana definicja kładzie nacisk na prowadzenie polityki finansowej i gospodarki budżetowej gminy ukierunkowanej na zarządzanie, a nie tylko administrowanie finansami. Odpowiada to formułowanej wcześniej zasadzie procesu profesjonalnego zarządzania gminą, wykorzystującego szerokie instrumentarium w postaci strategii rozwoju gminy, wieloletnich programów i planów inwestycyjnych, prognoz budżetu, montażu finansowego inwestycji, badania zdolności kredytowej i płynności finansowej gminy. Istotą procesu zarządzania jest podejmowanie decyzji w zależności od zmieniających się zewnętrznych i wewnętrznych warunków funkcjonowania. W zarządzaniu gminą należy wyróżnić szereg ważnych elementów, takich jak: planowanie budżetowe – w szczególności rola budżetu jako instrumentu zarządzania gminą i gospodarką lokalną; planowanie finansowe o charakterze średnio- i długookresowym, w którym wyznacza się cele i możliwości ich realizacji, finansowanie inwestycji – zestawienie zadań inwestycyjnych oraz określenie możliwości ich finansowania (montaż finansowy projektów), zgodnie z realizowanymi planami i programami inwestycyjnymi; badanie płynności finansowej oraz zarządzanie długiem gminy – prowadzenie analiz efektywności z punktu widzenia wypełniania przez gminę wymogów ustawy o finansach publicznych oraz ekonomicznych barier sięgania po instrumenty dłużne; podejmowania przez gminę działalności gospodarczej jako elementu wpływającego na dochody i wydatki budżetu w krótkim i długim okresie; kontroli finansowej i nadzoru nad działalnością gminy – dla zapewnienia prawidłowości i racjonalizacji finansów gminy<sup>85</sup>. Zarządzanie finansami powinno być zintegrowane z innymi instrumentami zarządzania strategicznego, zwłaszcza ze strategią rozwoju gminy oraz wieloletnimi planami inwestycyjnymi.

Przyjęty ponad 20 lat temu model i kierunki rozwoju gospodarki komunalnej były jak najbardziej pozytywne. Celem skorzystania z udogodnień podatkowych zdecydowano się na stworzenie grupy kapitałowej, zarządzanej przez Krakowski Holding Komunalny. Praktyka jego funkcjonowania przemawia za uznaniem jego charakteru jako holdingu kapitałowego. Dla rozwijania

<sup>84</sup> W. Misiąg, *Finanse publiczne w Polsce*, Warszawa 1996, s. 174.

<sup>85</sup> W. Misiąg, *Finanse...*, op. cit., s. 192.

korzyści ze stworzenia takiej struktury koniecznością jest przekształcanie jej w kierunku holdingu kapitałowo-operacyjnego, zdolnego do kreowania pośredniej wizji rozwoju modelu gospodarki komunalnej. Daje to nadzwyczaj silny potencjał organizacyjno-planistyczny zdolny do kreowania rozwiązań organizatorskich sieci, które są najbardziej realne w danym modelu gospodarowania. Krakowski Holding Komunalny powstał z inicjatywy władz miasta Krakowa na bazie doświadczeń rozliczenia z MPK i był jednym z nielicznych tego typu związków kapitałowych w Polsce, rezultatem tych działań było podpisanie umowy o utworzeniu Podatkowej Grupy Kapitałowej. Misją KHK S.A. było inspirowanie i realizacja działań prowadzących do zwiększenia efektywności funkcjonowania krakowskich spółek komunalnych oraz świadczenie usług związanych z sektorem gospodarki komunalnej. Nadrzędnym celem utworzenia grupy kapitałowej krakowskich przedsiębiorstw komunalnych było uzyskanie przez grupę statusu Podatkowej Grupy Kapitałowej. Łączny efekt PGK w latach 1997-2011 wyniósł ponad 100 mln zł dodatkowych środków na inwestycje. Obecnie nie przynosi żadnych dochodów, a spółki miejskie, te zarówno wchodzące w skład KHK, jak również będące poza systemem, stały się głównie wehikułem przerzucania długu miasta. Zamiast rozwijać układ komunalny, integrować coraz większą liczbę spółek miejskich, pójść w kierunku holdingu operacyjnego, obniżyć koszty, to miasto postanowiło wykorzystać spółki do lokowania długu, sztucznie zaniżając dopuszczalne wskaźniki zadłużenia, zaspokajając ambicje niemające pokrycia w efektach. Polityka budżetowa miasta nie koncentruje się na poprawie efektywności, sprawności ekonomicznej, lepszej jakości świadczonych usług i wyższej podaży dóbr, tylko na stosowaniu i wykorzystaniu narzędzi oraz instrumentów do ukrywania trudnej sytuacji finansowej, rolowania długu, pogłębiania zadłużenia, przerzucając obciążenia na spółki miejskie. Co ciekawe, prezes MPK na tak postawiony problem odpowiada, że spółka ma rating, ale nie bierze pod uwagę, że on wynika z tego, że gwarancją spłaty długu spółki są przychody uzyskiwane z zawyżonego wynagrodzenia za świadczenie usług będące wydatkami bieżącymi z budżetu miasta. Kontrola budżetu miasta też przechodzi pozytywną weryfikację, bo część zadań za gminę wykonują spółki, przejmując na siebie finansowanie. Tak więc obydwie jednostki wzajemnie sobie żyrują możliwości zadłużenia, ani firma audytorska, ani RIO nie dokonują kontroli krzyżowej, nie prowadzą analizy skonsolidowanej, gmina wykorzystuje ten mechanizm, w ten sposób unika zarzutu przekroczenia wskaźników dopuszczalnego deficytu, tworzy „system argentyński”, piramidę finansową, oscylator, który w pewnym momencie, gdy ktoś powie „sprawdzam”, doprowadzi do kryzysu gospodarczego. Gmina nie ma zdolności upadłościowej, stąd bezkarnie może pozwolić sobie na taką radosną twórczość, kreatywną księgowość. Niestety zapłacą za to mieszkańcy poprzez

wyższe opłaty, ceny usług komunalnych. Już dziś miasto płaci co najmniej 20% powyżej faktycznej wartości za usługi komunikacyjne MPK, o czym świadczy cena, za jaką jeździ prywatny przewoźnik Mobilis. Zawyżone są również ceny pozostałych usług komunalnych – dostawa wody, odprowadzenie ścieków, wywóz nieczystości, energia cieplna etc. Układ komunalny stał się drogi i nieefektywny.

Opisany model zarządzania gospodarką komunalną gminy jest próbą określenia rzeczywistego charakteru podmiotów realizatorów zadań gospodarki komunalnej. Czy ze względu na faktyczny charakter sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw komunalnych, określane przez ramy wytycznych zarządzającego gospodarką komunalną – gmina miasto Kraków, są one przedsiębiorstwami? Czy też podmiotami posiadającymi jedynie przymiot form organizacyjnych właściwych spółkom kapitałowym wykorzystywanymi do realizacji nieudolnej polityki finansowej miasta? Dlatego istotne jest pierwotne rozgraniczenie odpowiedzialności za dostarczenie danego produktu komunalnego od jego wykonania. Z uwagi na zobowiązania ustawowe, odpowiedzialność za zapewnienie dostarczania danego produktu komunalnego na rzecz lokalnej wspólnoty samorządowej w stopniu zaspokajającym jej wymagania, ponoszą władze publiczne odpowiedniego stopnia. Odpowiedzialność za wykonanie danego produktu komunalnego spoczywa na podmiocie, który podjął się jego wykonania. Kwestią drugorzędną jest sposób, w jaki został nawiązany stosunek współpracy pomiędzy nim a gminą. Zachodzi sytuacja, gdy podmiot władzy publicznej szczebla lokalnego, mając obowiązek ustawy realizacji określonych zadań komunalnych, musi sam zapewnić jego organizację. Ma to miejsce wówczas, gdy nie istnieją w obszarze danej lokalnej przestrzeni gospodarczej podmioty rynkowe zdolne do zapewnienia ich organizacji, realizacji i dostarczania. Jednakże naturalną rolą podmiotu gospodarki publicznej w gospodarce rynkowej jest funkcja regulatora oraz organizatora procesu świadczenia usług komunalnych. Jest to naturalne ze względu na trudności, związane z posadowieniem władzy publicznej po obu stronach procesu regulacji i wytworzenia produktu komunalnego. Problemem jest, czy proces gospodarczy polegający na wytworzeniu, sprzedaży i nabyciu produktu komunalnego (celem dalszej jego dystrybucji), w którym po obu stronach występuje gmina, można nazwać procesem rynkowym, opartym na zasadach konkurencji i swobodnego dostępu do rynku. Gmina, będąca właścicielem spółek komunalnych, określa zadane im do wykonywania produkty komunalne. Jednocześnie jako ich właściciel faktycznie określa cenę, po jakiej je od nich zakupi. Rola podmiotów wykonawców ogranicza się do dopasowania swojej działalności tak, aby zmieścić się w narzuconych strumieniach płatności. W takim kontekście przyjęte dla ich działalności formy organizacyjne spółek kapitałowych mają za zadanie zapewnienie in-

strumentarium narzędzi komunikacji rynkowej z podmiotami obecnymi w ich otoczeniu gospodarczym. Dla finalnego odbiorcy danego produktu komunalnego obojętne jest, kto go wytworzył. Ważna jest jego cena, jakość, pewność, stałość i osiągalność dostaw. Dla spełnienia tych postulatów popytowych odbiorcy potrzebne jest, aby wykonawca danego produktu komunalnego był konkurencyjny, innowacyjny, solidny, przestrzegał reguł gry rynkowej oraz reagował racjonalnie na okresowo zmienną sytuację rynkową. Tymczasowe wahania koniunkturalne nie mogą zachwiać koniecznością podtrzymywania potencjału wytwórczego. Podmiot stanowiący własność władzy publicznej nie jest w gorszej sytuacji startu w rywalizacji rynkowej niż podmioty prywatne. Wprost przeciwnie, można stwierdzić, że jest naturalnie uprzywilejowany, a to dzięki bezpośrednim relacjom o pierwotnym charakterze z zamawiającym usługę. Zasadniczo od niego samego zależy, czy wykorzysta daną mu szansę, czy nie. Podstawą jest przybranie właściwej formy organizacyjno-prawnej działalności. Można stwierdzić, że przekształcenia podmiotów komunalnych w spółki kapitałowe nadały nowy walor gospodarowaniu majątkiem publicznym na szczeblu lokalnym. Stwarza to warunki do samoregulacji dla podmiotów gospodarujących, zdolnych samoistnie do podnoszenia swojej efektywności tak, aby zmieścić się w ograniczeniach dochodowych pozyskiwanych za sprzedawane miastu produkty komunalne. Innymi słowy, to efektywność i zdolność do dostosowywania się do narzuconych warunków ekonomicznych umożliwiają prowadzenie gospodarki komunalnej przez komunalne podmioty gospodarcze współcześnie w Polsce.

Zagadnienie efektywności w odniesieniu do podmiotów realizatorów obowiązków wynikających z zadań publicznych samorządu terytorialnego ma dwa subsydiarne oblicza. Pierwsze z nich jest zbudowane na fundamencie efektywności ekonomicznej i wydolności wytwórczej przedsiębiorstwa. W ocenie dominują tu charakterystyczne dla aspektów finansowych instrumenty kwalifikacji wyniku finansowego przedsiębiorstwa. W korespondencji do wskaźników innowacyjności owocujących wdrażaniem nowych przyjaznych środowisku technologii, czyli odbywa się powiązanie wskaźników analizy finansowej działalności przedsiębiorstwa z uwzględnieniem jego działań, nastawionych na zmniejszanie kosztów zewnętrznych towarzyszących wykonywaniu jego podstawowej działalności. Zapewnienie odpowiedniego kształtu uzyskiwanych w tych wymiarach wyników działalności przedsiębiorstwa jest podstawą dla zapewnienia realizacji pozytywnych scenariuszy jego rozwoju. Drugim obliczem określania poziomu efektywności podmiotów realizujących zadania komunalne jest kryterium nieekonomiczne, określane jako realizacyjne.

W swoich założeniach sprowadza się ono do wykonania zadanego za-kontraktowanym planem poziomu realizacji ilościowej i jakościowej danego

dobra komunalnego. Tak rozumiana efektywność determinuje rozumienie stopnia dochodowości przedsiębiorstwa, określonego przez rzeczywiste wykonanie otrzymanych zadań. Dla zapewnienia możliwości wykonywania swoich zadań przedsiębiorstwo komunalne musi posiadać stopień dochodowości, umożliwiającą nieprzerwane funkcjonowanie. Wskaźnik rentowności podmiotu komunalnego powinien być adekwatny do poziomu kosztów operacyjnych i inwestycyjnych działalności przedsiębiorstwa. Adekwatny w znaczeniu najbardziej zbliżony poziomem tak, aby przychody uzyskiwane z prowadzonej działalności były większe lub nie mniejsze od jej kosztów, w przypadku gdy związek pomiędzy zapewnieniem poziomu ilościowo-jakościowego realizacji danego produktu jest rozbieżny z otrzymywanymi opłatami od jego destynariuszy; czyli, gdy cena za dane dobro ustalana jest z ograniczeniem mechanizmu rynkowego dla zapewnienia realizacji określonych polityk społecznych. Konieczne jest zatem ustalenie mechanizmu i poziomu rekompensat, dopłat na rzecz prowadzonej działalności. W przypadku ich braku wewnętrzne czynniki stymulowania wzrostu wydajności będącego wyznacznikiem efektywności będą wyczerpywane. Granica, której osiągnięcie oznacza kres zdolności rozwoju, przy danym poziomie finansowania, jest odczuwana szczególnie silnie na poziomie jakości świadczonych usług komunalnych.

Możliwość wykorzystania instrumentów pożyczkowych w celu przyspieszenia rozwoju, zwiększania poziomu jakości konsumpcji usług publicznych i ich zakresu jest raczej sprawą niebudzącą wątpliwości. Jednakże dużo ważniejszą kwestią jest granica, do jakiej takie działania powinny być dopuszczalne i to nie tylko z punktu widzenia przepisów prawa, ale także z punktu widzenia odpowiedzialności przyszłych pokoleń za działania podejmowane obecnie. Skuteczne zarządzanie środkami publicznymi na szczeblu samorządowym jest problemem szczególnej wagi zarówno dla jednostek samorządowych, jak i dla całego społeczeństwa. Przy wciąż rosnącym zapotrzebowaniu na dobra oraz usługi publiczne i społeczne, możliwości zaspokajania tych potrzeb są funkcją posiadanych zasobów publicznych, a zwłaszcza ich efektywnego wykorzystania. Ponadto w sytuacji, gdy uwarunkowania funkcjonowania samorządów podlegają ciągłym zmianom, procesy związane z gromadzeniem i wydatkowaniem zasobów finansowych wymagają szczególnej analizy. W warunkach, gdy inwestycje samorządowe rosną, a ich własna baza dochodowa szczupleje, wzrost inwestycji może być finansowany środkami z funduszy unijnych oraz wzrastającym zadłużeniem. Niezbędne jest zatem poszerzanie wiedzy na temat możliwości zwiększenia efektywności zarządzania powstałym długiem lokalnym. Istotna jest także analiza przyczyn (ocena celowości) oraz skutków korzystania przez spółki ze zwrotnych źródeł finansowania. Powstanie długu lokalnego wywołuje skutki



finansowe, które są ciężarem ponoszonym przez całą społeczność lokalną (to że spółki obsługują dług, nie oznacza, iż ponoszą jego ciężar). Powstaje zatem dylemat zasadności nie tylko sięgania przez jednostki samorządowe po zwrotne źródła finansowania, ale i przerwania części ciężaru ich spłaty na przyszłe pokolenia. Zidentyfikowanie czynników i zjawisk wpływających na poprawę efektywności zarządzania finansami przedsiębiorstw komunalnych może się przyczynić do rozwiązania jednego z najistotniejszych problemów zarządzania w jednostkach samorządu terytorialnego, który dotyczy określenia maksymalnych możliwości zaciągania zobowiązań w aspekcie realnych i możliwych do realizacji spłat długu w okresach przyszłych, a nie jego zaciemnianie lub ukrywanie.

## Bibliografia

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
2. Brigham E.F., *Podstawy zarządzania finansami*, PWE, Warszawa 1996.
3. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
4. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. Dębski W., *Teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania finansami przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
6. Dobija M., *Rachunkowość zarządcza i controlling*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
7. Famielec J., Kozuch M., Wąsowicz K., *Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2019.
8. Famielec J., *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstw*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2019 (materiały powielane).
9. Franek S., *Teoretyczne aspekty zarządzania finansami w podmiotach sfery publicznej*, [w:] *Finanse podmiotów prywatnych i publicznych w Polsce*, J. Iwin-Garzyńska (red.), Wydawnictwo Economicus, Szczecin 2009.
10. Gajdka J., Walińska E., *Zarządzanie finansowe*, t. II, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 1998.
11. Gołębiowski G., Tłaczka A., *Analiza ekonomiczno-finansowa w ujęciu praktycznym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2005.
12. Hartman W., *Przewodnik po finansach. 201 narzędzi dla podejmowania decyzji dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
13. Hausner J., *Przyszłość gospodarki rynkowej. Od oportunistycznej do relacyjnej gry ekonomicznej*, [w:] *Open Eyes Book 1*, E. Benedyk, J. Buzek, J. Hausner, M. Kudłacz, A.D. Rotfeld, M. Zmyślony, Wyd. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016.
14. <https://naszkrakow.com.pl/2020/05/08/problemy-finansowe-gminy-krakow/> (dostęp: 13.01.2024).

15. <https://www.eska.pl/krakow/rzeka-drwinka-w-krakowie-zostala-zatruta-zielona-woda-i-fetor-mpec-odpiera-zarzuty-aktywistow-aa-zL5Y-saxq-eBv3.html> (dostęp: 13.01.2024).
16. <https://www.portalsamorzadowy.pl/gospodarka-komunalna/krakowskie-wodociagi-na-granicy-plajty-ponad-sto-tysiecy-zlotych-straty-dziennie,378181.html> (dostęp: 14.01.2024).
17. <https://krakow.naszemiasto.pl/krakow-arena-prezes-rapciak-podal-sie-do-dymisji/ar/c3-3435955> (dostęp: 14.01.2024).
18. <https://wydarzenia.interia.pl/tylko-w-interii/news-zarabia-wiecej-niz-kierownicy-watpliwosci-wokol-kariery-krak,nId,6852688> (dostęp: 14.01.2024).
19. <https://moto rp.pl/tu-i-teraz/art38078531-oddana-w-sierpniu-trasa-lagiewnicka-w-krakowie-przecieka-w-40-miejscach> (dostęp: 14.01.2024).
20. <https://gazetakrakowska.pl/krakow-projektowanie-wesolej-na-nowo-spolka-tlumaczy-sie-co-robi-i-dlaczego-tak-dlugo/ar/c1-18105705> (dostęp: 14.01.2024).
21. <https://wiadomosci.onet.pl/krakow/spolka-krakow-5020-do-likwidacji-nietypowy-apel-prezydenta/39dyg0b> (dostęp: 14.01.2024).
22. Jedynek T., Wąsowicz K., *The Relationship between Efficiency and Quality of Municipally Owned Corporations: Evidence from Local Public Transport and Waste Management in Poland*, "Sustainability" 2021, 13 (17), 9804.
23. Kowalak R., *Ocena kondycji finansowej przedsiębiorstwa*, Wyd. Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk 2003.
24. Machała R., *Praktyczne zarządzanie finansami firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
25. Misiąg W., *Finanse publiczne w Polsce*, Warszawa 1996.
26. Ostrowski T., Wąsowicz K., *Przedsiębiorczość komunalna*, Wydawnictwo Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, Kraków 2003.
27. Owsiak S., *Finanse publiczne. Teoria i praktyka*, Warszawa 2017.
28. Pomykańska B., Pomykański P., *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
29. Sadowy M., *Problemy przekształceń własnościowych w sektorze komunalnym*, [w:] *Zmiany w sektorze publicznym: Aktorzy, Dylematy, Efekty (Doświadczenia Francji i Polski)*, Z. Grzymała (red.), Oficyna Wydawnicza SGH.
30. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

31. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
32. Sierpińska M., Jachna T., *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
33. Sierpińska M., Jachna T., *Metody podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
34. *Sprawozdania finansowe MPK S.A., KHK S.A., MPEC S.A., WMK S.A., MPO Sp. z o.o., Arena Kraków S.A., Trasa Łagiewnicka S.A., ARMK Sp. z o.o., Kraków5020 Sp. z o.o., Centrum Giełdowe Balicka Sp. z o.o. za lata: 2018, 2019, 2020, 2021, 2022.*
35. Szewc-Rogalska A., *Efektywność restrukturyzacji własnościowej przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2004.
36. Tracy J.A., *Sprawozdania finansowe firm*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
37. Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. 2001 nr 142, poz. 1591 z późn. zm.).
38. Ustawa z dnia 20 grudnia 1996 roku o gospodarce komunalnej (Dz. U. 1997 nr 9, poz. 43 z późn. zm.).
39. Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości (Dz. U. 1994 nr 121 poz. 591 z późn. zm.).
40. Wąsowicz K., *Modele organizacji i funkcjonowania komunalnych przedsiębiorstw użyteczności publicznej na przykładzie lokalnego transportu zbiorowego*, [w:] *Determinanty rozwoju Polski. Finanse publiczne*, S. Owsiak (red.), Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
41. Wąsowicz K., *The Operations Models of Municipal Companies of Local Public Transport*, [w:] *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, A. Nalepka (red.), Wydawnictwo i Drukarnia Nova Sandec, Nowy Sącz 2015.
42. Wąsowicz K., *Efektywność przedsiębiorstw użyteczności publicznej lokalnego transportu zbiorowego*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.
43. Wąsowicz K., *Assessment of the efficiency of municipal companies based on local collective transport*, „Zarządzanie Publiczne/Public Governance”, 2018, 2 (44).
44. Wąsowicz K., Famielec S., Chełkowski M., *Gospodarka odpadami komunalnymi we współczesnych miastach*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2018.

45. Wąsowicz K., *Zarządzanie rozwojem organizacji przedsiębiorstwa lokalnego transportu zbiorowego na przykładzie MPK S.A. w Krakowie*, Wydawnictwo Attyka, Kraków 2023.
46. Wędzki D., *Strategia płynności finansowej przedsiębiorstwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
47. Wysocki J., *Parametryzacja ekonomiczno-finansowa w projekcie inwestycyjnym*, [w:] *Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych*, A. Kałowski, J. Wysocki (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2013.
48. Wyszomirski O., *Gospodarowanie w komunikacji miejskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2002.
49. Wyszomirski O., *Transport miejski, ekonomika i organizacja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005.
50. Zmyślony M., *Wyspy i archipelagi – formalne i nieformalne sieci wartości*, [w:] *Open Eyes Book 2*, B. Biga, H. Izdebski, J. Hausner, M. Kudłacz, K. Obłój, W. Paprocki, P. Sztompka, M. Zmyślony, Wyd. Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017.



Doktor Krzysztof Wąsowicz Jr., adiunkt w Katedrze Finansów Rozwoju Zrównoważonego Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Praktyk gospodarczy, zajmuje kluczowe stanowisko menedżerskie w obszarze zarządzania w spółce kapitałowej. W 2017 roku z wyróżnieniem obronił pracę doktorską pt. „Efektywność przedsiębiorstw użyteczności publicznej na przykładzie lokalnego transportu zbiorowego”. Odbił zagraniczne staże naukowe, wykladał gościnnie na wielu uczelniach wyższych w Polsce i za granicą. Aktywnie współpracuje z Akademią Nauk Stosowanych w Nowym Targu oraz Wyższą Szkołą Zarządzania i Bankowości w Krakowie. Autor i współautor kilkudziesięciu publikacji (w tym siedmiu monografii) z zakresu efektywności sektora publicznego, wyceny i kształtowania wartości przedsiębiorstw, finansów przedsiębiorstw, controllingu, strategii rozwoju przedsiębiorstw, restrukturyzacji przedsiębiorstw.



Doktor Krzysztof Wąsowicz Sr., zawodowo menedżer, doradca biznesowy w zakresie zarządzania operacyjnego i strategicznego, praktyk budowy strategii przedsiębiorstw i ich restrukturyzacji. Ma ponad 25-letnie doświadczenie, wynikające z pracy na najwyższych szczeblach organizacyjnych dużych podmiotów gospodarczych, w tym w sektorze publicznym, a także usług, transportu zbiorowego, produkcji, budownictwa, handlu. Jest autorem wielu publikacji (artykułów, materiałów dydaktycznych, projektów) oraz kilkudziesięciu opracowań dotyczących modelowania struktur ekonomicznych na różnych poziomach gospodarczych. Pełnił rolę w organach nadzorczych i zarządczych spółek prawa handlowego, a także świadczył niezależne usługi konsultingowe m.in. w branży związanej z publicznym transportem zbiorowym, prywatyzacją, restrukturyzacją przedsiębiorstw zajmujących się zarówno produkcją, jak i usługami różnych branż.

ISBN 978-83-67620-23-9

ISBN 978-83-67620-24-6 PDF ONLINE